

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу  
Кафедра туристичного та готельного бізнесу**

**«До захисту в ЕК»**

В.о. декана факультету

\_\_\_\_\_ Цирульнікова В. В.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 р.

**«До захисту допущено»**

В. о. завідувача кафедри

\_\_\_\_\_ Мельник І. Л.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності \_\_\_\_\_ 242 «Туризм» \_\_\_\_\_  
(код та назва спеціальності)  
освітньо-професійної програми \_\_\_\_\_ «Туризм» \_\_\_\_\_

на тему: «Мотивації персоналу як запорука успішної роботи підприємства туризму»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи ТУ- 4 - 11

\_\_\_\_\_ Курбацький Ілля Юрійович \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Керівник \_\_\_\_\_ Антоненко Ірина Ярославівна \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Рецензент \_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній роботі немає запозичень із праць інших авторів без відповідних посилань.

Здобувач \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ 2021 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Факультет готельного-ресторанного та туристичного бізнесу

Кафедра туристичного та готельного бізнесу

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 242 «Туризм»

Освітньо-професійна програма Туризм

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**В. о. завідувача кафедри**

Мельник І.Л.

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2021 року

**ЗАВДАННЯ**

**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

гр. Курбацького Іллі Юрійовича

1. Тема роботи «Мотивації персоналу як запорука успішної роботи підприємства туризму»

Керівник роботи Антоненко Ірина Ярославівна, д.е.н., проф.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від 12. 05. 20 21 року №256-кв

2. Строк подання здобувачем роботи 01.06.2021

3. Вихідні дані до роботи наукові та фахові джерела, статистична звітність туристичного підприємства ТОВ «Музенідіс Тревел»

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) \_\_\_\_\_

1. Теоретичні основи мотивації праці на туристичному підприємстві

2. Аналіз діяльності туристичного підприємства «Музенідіс Тревел»

3. Удосконалення мотивації персоналу туристичного підприємства «Музенідіс Тревел»

4. Впровадження сучасних інформаційних технологій на туристичному підприємстві «Музенідіс Тревел»

5. Перелік графічного матеріалу рисунків - 5; таблиць - 21; додатків - 3 .

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
I	Антоненко І.Я., професор, доктор, економічний наук		
II	Антоненко І.Я., професор, доктор, економічний наук		
III	Антоненко І.Я., професор, доктор, економічний наук		
IV	Антоненко І.Я., професор, доктор, економічний наук		

7. Дата видачі завдання 20.01.2021**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	20.01.2021-28.02.2021	виконано
2	Оформлення і затвердження завдання на роботу	02.03.2021-13.03.2021	виконано
3	Вступ РОЗДІЛ 1 (теоретичний)	16.03.2021-31.03.2021	виконано
4	РОЗДІЛ 2 (аналітичний)	01.04.2021-19.04.2021	виконано
5	РОЗДІЛ 3 (рекомендаційний)	20.04.2021-03.05.2021	виконано
6	РОЗДІЛ 4 (інформаційні технології)	04.05.2021-17.05.2021	виконано
7	Висновки та пропозиції. Список використаних джерел. Додатки	18.05.2021-24.05.2021	виконано
8	Оформлення роботи за структурою, представлення кваліфікаційної роботи на кафедру та попередній захист у комісії	25.05.2021 - 27.05.2021	виконано
9	Доопрацювання, оформлення, друкування, підготовка матеріалів до захисту	20.05.2021-31.05.2021	виконано
10	Представлення готової зшитої кваліфікаційної роботи на кафедру	01.06.2021	виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи в ЕК	15-18 06.2021	виконано

Здобувач

\_\_\_\_\_

(підпис)

Курбацький І.Ю.

\_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

(підпис)

Антоненко І.Я.

\_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали)

**РЕЗЮМЕ**  
**НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ**  
**КУРБАЦЬКОГО ІЛЛІ ЮРІЙОВИЧА**  
**НА ТЕМУ:**

**«Мотивації персоналу як запорука успішної роботи підприємства  
туризму»**

Дипломна робота складається з 81 сторінок. Кількість розділів - 4, рисунків- 5, таблиць - 21, формул - 1, додатків - 3.

*Об'єктом дослідження* є процес мотивації персоналу на туристичному підприємстві.

*Предметом дипломної роботи* є методи та інструменти мотивації праці на туристичному підприємстві ТОВ «Музенідіс Тревел».

*Метою дипломної роботи* є проведення теоретичного дослідження системи мотивації на туристичному підприємстві.

У I розділі розглянуто теоретичну основу поняття мотивації на підприємстві, її особливості. Було розглянуто вітчизняний та зарубіжний досвід, після чого звернено увагу на недоліки та аспекти, які потребують уваги

У II розділі було проведено аналіз діяльності туристичного підприємства «Музенідіс Тревел». Даний аналіз включав у себе розгляд системи управління працівниками, а також внутрішніх та зовнішніх факторів, які мають значний вплив на місце і статус підприємства на туристичному ринку.

У III розділі розглянуто варіації мотивації на туристичному підприємстві. Були розроблені пропозиції щодо подальшого розвитку системи мотивації на туристичному підприємстві.

У IV розділі проаналізована існуюча інформаційно-технічна база туристичного підприємства, після чого було виявлено декілька недоліків для вирішення яких було розроблені пропозиції для їх усунення. У цьому розділі було запропоновано оновлення сайту підприємства, а також впровадження новітніх скриптів для аналізу гостей сайту.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** мотивація, управління персоналом, тім-білдінг, пандемія, інфотур.

## ЗМІСТ

<b>Вступ</b> .....	<b>7</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ</b> .....	<b>10</b>
Система мотивації праці в індустрії туризму .....	10
Вплив мотивації на ефективність діяльності туристичного підприємства .	17
Закордонний та вітчизняний досвід у формуванні мотиваційних механізмів на підприємстві.....	23
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «МУЗЕНІДІС ТРЕВЕЛ»</b> .....	<b>34</b>
2.1 Загальна характеристика туристичного підприємства .....	34
Аналіз внутрішнього середовища туристичного підприємства .....	38
Аналіз зовнішнього середовища та конкурентної позиції туристичного підприємства .....	45
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «МУЗЕНІДІС ТРЕВЕЛ»</b> .....	<b>50</b>
Аналіз системи мотивації праці персоналу на туристичному підприємстві .....	50
Рекомендації щодо удосконалення мотиваційних механізмів на туристичному підприємстві .....	55
Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів.....	60
<b>РОЗДІЛ 4. ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «МУЗЕНІДІС ТРЕВЕЛ»</b> .....	<b>64</b>
4.1. Характеристика поточного стану інформаційних технологій на туристичному підприємстві .....	64
4.2 Аналіз Інтернет-контенту підприємства.....	68
Пропозиції та обґрунтування впровадження новітніх технологій на туристичному підприємстві ТОВ «Музенідіс Тревел».....	72
<b>Висновки</b> .....	<b>78</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	<b>82</b>
<b>ДОДАТКИ</b> .....	

## Вступ

**Актуальність дослідження.** Мотивація є однією із ключових запорук успішної та продуктивної праці на підприємстві. Щоб мотивація почала приносити свої плоди, треба добре знати як побудувати чітку систему винагородження та стимуляції персоналу, на підприємстві, виходячи із досвіду зарубіжних та вітчизняних підприємств.

На даний час, в умовах обмеженості фінансових ресурсів на національних підприємствах, коли досить важко встановити високу заробітну платню, особливу увагу можна зосередити саме на нестандартних методах стимулювання праці, складаючи гнучку систему мотивування для працівників, ефективно поєднуючи стандартні та нестандартні мотиваційні заходи. При застосуванні нематеріальних стимулів необхідно звертати увагу на культурні, ментальні та психологічні особливості працівників для пошуку найефективнішого методу мотивації на конкретному підприємстві. Мотивація впливає на продуктивність та ефективність працівника будь-якої діяльності. Через це мотивація займає важливе місце у системі управління персоналом.

В умовах, що на нинішньому етапі склалися в Україні, проблема стимулювання праці придбала важливого значення, оскільки вирішення проблеми можлива лише за умови створення належної мотиваційної бази, здатної спонукати персонал до ефективної праці. Мова йде про застосування форм і методів стимулювання персоналу, які б сприяли високій результативності її роботи.

Велике значення до мотиваційних аспектів управління персоналом приділяють Західні країни, тож ґрунтуючись на їх досвіді можна з успіхом реалізувати ці аспекти на українських туристичних та готельних підприємствах. Проблеми мотивації персоналу викликають значний інтерес з боку професіоналів в сфері управління персоналом та науковців.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Над питаннями мотивації замислювалися не тільки зарубіжні вчені такі як М. Армстронг, Р. Дафт, Д.

Макклеланд, Ф. Херцберг, А. Маслоу, Е. Мейо, Д. МакГрегор, А. Сміт, Ф. Тейлор., але і вчені ближнього зарубіжжя, зокрема Б. М. Генкіна, А. Я. Кібанова, А. А. Литвинюка, Н. В. Самоукіна, С. А. Шапіро, Й. Щипачинський. Значний внесок у вирішення проблем мотивації персоналу зробили і вітчизняні науковці, такі як Д. П. Богиня, В. М. Данюк, А. М. Колот, С. О. Цимбалюк та інші.

**Метою дослідження** є проведення теоретичного дослідження системи мотивації на туристичному підприємстві. Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено виконання таких **завдань**:

- розглянути теоретичні основи мотивування праці на підприємстві;
- навести приклади закордонних досвідів формування та використання мотиваційних механізмів на підприємстві;
- навести організаційно-технологічну характеристику туристичного підприємства діяльність підприємства ;
- проаналізувати системи стимулювання та мотивації праці персоналу ;
- розробити шляхи вдосконалення мотивації та стимулювання праці на підприємстві ;
- провести оцінку економічної ефективності запропонованих заходів.

**Об'єкт кваліфікаційної роботи** є процес мотивації персоналу на туристичному підприємстві.

**Предмет кваліфікаційної роботи:** теоретичні, методичні та практичні аспекти мотивації персоналу туристичного підприємства «Музенідіс Тревел».

**Методи дослідження.** Для вирішення поставлених проблем та завдань у роботі були використані такі інформаційні джерела: навчальні посібники, наукові статті, науково-теоретичні матеріали, Інтернет ресурси, статистична та фінансова звітність туристичного підприємства «Музенідіс тревел».

**Інформаційною базою дослідження** стали праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань управління персоналом, їх професійною компетентністю, законодавчі та нормативні акти, якими врегульовані

правовідносини в цьому питанні, а також матеріали фінансової звітності туристичного підприємства «Музенідіс Тревел».

**Практичне значення одержаних результатів.** Результати дослідження можуть бути використані в розробці положень щодо розвитку мотивації персоналу на туристичних підприємствах.

**Апробація отриманих результатів:** відбулась під час участі у 87-мій Міжнародній науковій конференції молодих учених, аспірантів і студентів “Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у ХХІ столітті” (15-16 квітня 2021 р., НУХТ) з доповідю на тему: «Мотивація персоналу як запорука успішної роботи підприємства туризму» [Додаток А].

**Обсяг і структура кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний зміст роботи викладено на сторінок, вона містить таблиць рисунків.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

### Система мотивації праці в індустрії туризму

На сьогоднішній день в науці і практиці менеджменту відбувається регулярний процес оновлення, ідей в сфері роботи з персоналом. Важливу роль в системі управління кадрами відіграє мотивація і стимулювання трудової діяльності працівників організації. Гідний рівень мотивації гарантує компанії грамотних фахівців, згуртований колектив, а також працівників, зацікавлених в економічному процвітанні підприємства.

Термін “мотив” - походить від французького слова “motif” і перекладається як “спонукання” або від латинського “moveo”, що означає - рухатися. Мотивація трудової діяльності - це прагнення співробітника задовольнити свої потреби в конкретних благах за допомогою праці, який спрямований на досягнення цілей компанії [52, с.61].

Для того щоб придбати ці блага, людині необхідно застосовувати свої ресурси. Таким чином, здійснення трудової діяльності відкриває перед співробітником можливість отримання необхідних йому благ з меншою кількістю матеріальних витрат, ніж інші види діяльності.

В якості мотивів виступають всі актуальні для співробітника потреба. До них відносяться: задоволення роботою, визнання умови роботи, професійна підготовка та досягнення в трудової діяльності.

Важливо враховувати, що мотивація - це надання впливу не тільки на самої людини, але і на навколишні його обставини діяльності за допомогою установки умов і спеціальних механізмів розподілу стимулів. Таким чином, мета мотивації - не стільки спонукати співробітника, скільки підштовхнути його виконувати власні обов'язки в більшій кількості і в кращій якості. На практиці, частіше всього, окремо виділяють матеріальну і нематеріальну мотивацію кадрів. До матеріального виду стимулювання можна віднести: оплата праці, створення

соціального пакету, система участі в прибутку і капіталі.

Прикладом нематеріального стимулювання служить всі моральні та психологічні стимули, а крім того стимулювання працівника вільним часом. Розглянемо методи мотивації на таблиці 1.1.

*Таблиця 1.1*

### **Види мотивації**

Матеріальна мотивація	Нематеріальна мотивація
Основна заробітна плата	Зворотній зв'язок
Доплати та надбавки	Конкурси для виявлення кращих працівників
Участь працівників у прибутку підприємства	Залучення працівників до управлінських процесів
Премії	Стимулювання працівників наданням вільного часу
-	Кар'єрне просування
-	Надання соціальних послуг

Джерело : [15, с.134]

Матеріальна мотивація – це сукупність фінансових форм і методів стимулювання працівників, яка заснована на використанні матеріальної зацікавленості співробітника [15, с.134].

Нематеріальна мотивація - це мотивація, характерними формами якої вважаються винагороди, цінність яких не визначається грошовим еквівалентом [15, с.134].

Крім того необхідно відзначити два джерела мотивації по відношенню до підприємства: внутрішній і зовнішній. Перше джерело залежить від цілей, цінностей і від планів компанії, другий-обумовлений її зовнішньою середовище. Зовнішнє мотивування персоналу являє собою процес адміністративного рівня та управління. В даному випадку керівник компанії доручає роботу персоналу, а той її виконує. Внутрішній мотивування служить більш складним процесом. Воно передбачає розвиток мотиваційної структури співробітника. При виборі виду мотивації необхідно встановити зміст роботи, принципи управління в організації, а також сформовані традиції і корпоративну культуру підприємства.

Стимулювання трудової діяльності - це прагнення компанії за допомогою

моральних і матеріальних засобів впливу спонукати співробітників до праці, його інтенсифікації, збільшення продуктивності та якості праці для досягнення цілей підприємства [52, С.70].

В області стимулювання є здатність орієнтуватися на всіх співробітників, досягнення яких гарантує очікувані вигоди. При цьому слід враховувати кількість і якість виконуваних робіт. Вся фінансова і психологічна цінність організації виступає стимулом для трудової діяльності. До них відносяться заробітна плата співробітників, спеціальні премії, пільги, бонуси та про кар'єри.

З метою формування успішної системи мотивації та стимулювання праці працівників організації слід, в першу чергу, визначити її цілі. Необхідно зрозуміти, до яких конкретно підсумками прагне компанія, і які дії персоналу будуть простимульовані.

Головною метою мотивації і стимулювання праці персоналу вважається забезпечення досягнення цілей компанії шляхом залучення та збереження кваліфікованого персоналу за допомогою ефективною, і стабільною мотивації, яка сформована на базі комплексного стимулювання. До ним варто віднести заохочення співробітників з їх цінністю для фірми, вимірною за допомогою їх сьогодення і майбутнього внеску в досягнення організація. Це також означає, що організація зможе розвиватися тільки в тому випадку, якщо заохочення працівників і включені в його основу стимули будуть відповідати соціальним, психологічним, а також професійним характеристикам працівників.

Мотиваційними елементами найчастіше є : умови праці, комунікація між працівниками, заборони, накази, матеріальні і нематеріальні стимули, засоби переконання та інше. До основних рис системи мотивування персоналу на туристичному підприємстві належать:

- сприяння як формуванню, так і досягненню суспільно значущих цілей організації і завдяки цьому підтриманню рівноваги між економічними цілями та суспільною відповідальністю підприємства;
- виконання функції комунікації між керівництвом, власником організації та її працівниками. Мотивування стосується створення та

підтримання взаємного порозуміння між підприємством та окремими групами людей або всередині груп;

Система мотивації має дві сторони. Одна сторона стосується рівня, диференціації структури та динаміки витрат на персонал, зокрема заробітної плати, створення системи стимулів до праці. Друга пов'язана зі стилем управління, що застосовується керівниками. Вона проявляється у поступовому переході від авторитаризму до демократичного стилю [34].

Саме в мотивації праці персоналу можуть бути знайдені ті резерви, які дозволять підприємству отримати максимальну віддачу від використання наявних трудових ресурсів та підвищити загальну результативність і прибутковість діяльності туристичного підприємства. Головним фактором мотивації виступає система стимулювання праці.

Стимуляція – являє собою процес зовнішнього впливу на працівника для отримання від нього успішного виконання завдання або ефективної роботи в цілому.

Стимулювання і мотивація, хоча і мають деяку схожість, характеризуються важливими відмінностями, які відіграють велику роль в ефективності роботи керівника співробітниками.

Дані поняття позначають процеси впливу на особистість людини, завдяки яким програмується його поведінку. Однак мотивація властива конкретній особистості і є внутрішньо усвідомленим спонуканням до дії, в той час як стимулювання – вплив зовнішній. Різниця є фундаментальним для цілого ряду наук, в числі яких – психологія і маркетинг. Стимулювання - це всього лише вплив на людину, яке триває до тих пір, поки процес активний.

Мотивація це внутрішній процес, яка здійснюється індивідуально. Це не закінчиться до тих пір, поки потреба не буде задоволена або замінена іншим імпульсом дії. Стимули можуть бути ефективними для цілої групи людей, таких як співробітники компанії. Додаткові заходи заохочення (відпустки, премії) допоможуть працювати на благо підприємства активніше і краще. Мотивація найчастіше у кожної людини індивідуальна, і визначити її досить важко.

Мотивацією також називають процес спонукання себе та інших осіб до певної діяльності для досягнення певних визначених цілей організації, оскільки після проведення організаційних заходів керівник змушений забезпечити продуктивне виконання завдань. Для цього використовують:

а) стимулювання — спонукання співробітників за допомогою факторів зовнішнього середовища (матеріальне і нематеріальне стимулювання);

б) мотивація — створення у працівників стимулів до роботи внутрішнього середовища. Найважливішими у цьому випадку є зацікавленість працівників у роботі, потреба у трудовій активності [50].

Мотивація властива конкретній людині, працівнику, а стимулювання — групі людей, об'єднаних за єдиною ознакою.

Підвищуючи мотивацію співробітників, керівники підвищують продуктивність праці в компанії і покращують роботу підлеглих. Просто важливо визначити мотиви, характеристики відділу. Основний ефект, який досягається до допомогою нематеріальної мотивації, підвищення рівня лояльності та зацікавленості співробітників підприємства [46].

Цікавим способом удосконалення мотивації праці є мотивація вільним часом або модульна система компенсації вільним часом. Особливість її в тому, що розходження в навантаженні працівників, які обумовлені роботою в різний час доби і дні тижня, компенсуються наданням вільного часу, а не грошовими надбавками. Ця форма мотивації ще не одержала поширення в практиці українських підприємств, але досвід використання її зарубіжними фірмами свідчить про необхідність її впровадження [39].

Використання гнучких форм зайнятості (гнучкий графік роботи, скорочений робочий день, надання відгулів, збільшення відпустки, та ін.) надає можливість працівникам раціонально розподіляти свій час роботи й відпочинку [48, с.122].

Управління діяльністю будь-якого підприємства складається з особливого поєднання системного, адаптивного і ситуаційного підходу управління, результатом яких є максимальна адаптація діяльності туристських підприємств

до сучасних потреб споживачів, а також здатність своєчасно змінювати та оновлювати спектр послуг, що надаються, також це є основою підвищення конкурентоспроможності та економічної ефективності підприємства [9].

Проблемам мотивації та стимулюванню присвячена багата кількість праць різних науковців. Багато вчених та науковців, за всю історію менеджменту, намагались аналізувати поведінку людей та знайти способи заохочення праці.

Мотивацію як термін започаткував А. Шопенгауер на початку ХХ століття у статті «Чотири принципи достатньої причини» і визначався як «причинність, видима зсередини» [8, с.403]. На сьогоднішній день термін “мотивація” може трактуватися по-різному і одної єдино правильної думки не існує.

У менеджменті все визначення мотивації можна розділити на дві основні групи:

1. розгляд мотивації зі структурних позицій як сукупність факторів або мотивів;
2. розгляд мотивації як процесу, динамічного освіти [6].

У навчальній і науковій літературі даються різні поняття цього терміну. В загальному розумінні, термін «мотивація» – це сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій. Ці сили можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє походження і змушувати людину свідомо чи несвідомо робити ті чи інші вчинки [5].

Розглянемо детальніше терміни, які використовують різні автори на таблиці. 1.2

*Таблиця 1.2*

### **Різні визначення терміну “мотивація”**

Автор	Визначення
С.А. Шапіро	Трудову мотивацію також можна визначити дwoяко: по-перше, як задоволення працівниками власних потреб і очікувань в обраній ними роботі, як досягається в результаті реалізації їх цілей, узгоджених з цілями і завданнями підприємства, і, по-друге, як комплекс заходів зі боку суб'єкта управління, які він використовує для підвищення ефективності персоналу

## Продовження таблиці 1.2

О.С. Віханського і А.І. Наумова	Сукупність зовнішніх і внутрішніх рушійних сил, що спонукають людину здійснювати діяльність, спрямовану на досягнення певних цілей, з витратою зусиль, з певним рівнем старання, сумлінності та наполегливості»
А.Т. Кочкіна	Подібне трактування мотивації як у Віханського і Наумової
М.Х. Месконом, М. Альбертом і Ф. Хедоурі	Мотивація - це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації
А.П. Егошин,	Мотивація - це процес спонукання людини до діяльності для досягнення цілей
І.Б. Дураков	Мотивація - це процес спонукання до діяльності, спрямований на формування мотивів трудової поведінки під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх спонукальних сил
Н.А. Зайцева	Мотивація - це внутрішній процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників

Джерело : [43, с. 4., 7, с. 64., 14, с.126., 13, с. 265., 11, с.10., 8, с. 404., 12, с. 159].

В економічній літературі поняття “мотивація” трактується по різному, як видно із таблиці 1.1., більшість визначень схожі за концептом, але кожен автор трактує визначення по різному. Таке різноманіття демонструє, що мотивація – це складне та багатопланове явище, яке потребує детального аналізу та вивчення [53].

З’ясовуючи сутність і природу мотивації треба усвідомлювати, що мова йде про процес, який відбувається в голові людини і спрямовує її поведінку у конкретне русло, спонукає її як треба себе вести у конкретній ситуації. На поведінку людини в процесі трудової діяльності впливає комплекс факторів-мотиваторів, що спонукають до діяльності: зовнішніх — на рівні держави, галузі, регіону, підприємства і внутрішніх — складових структури самої особистості працівника (потреби, інтереси, цінності людини, пов’язані з ними та соціокультурним середовищем особливості трудової ментальності тощо) [10].

## **Вплив мотивації на ефективність діяльності туристичного підприємства**

Мотивація є однією із ключових запорук успішної та продуктивної праці на підприємстві. Щоб мотивація почала приносити свої плоди, треба добре знати як побудувати чітку систему винагородження та стимуляції персоналу, на підприємстві, виходячи із досвіду зарубіжних та вітчизняних підприємств.

У умовах стрімкої зміни ринку саме персонал є вирішальним фактором до забезпечення успішної, довгострокової і хорошої роботи туристичного підприємства. Сьогодні багато туристичних підприємств стикаються з проблемами неефективного використання різних видів ресурсів, що призводить до зниження продуктивності праці персоналу, зниження рівня його відповідальності і, як наслідок, зацікавленості до своєї роботи.

На сучасному етапі розвитку надзвичайно важливий творчий, продуктивний, духовний підхід працівника, спрямований на досягнення високих показників ефективності бізнесу.

Призначення мотивації праці – змусити людину працювати краще, взяти на себе відповідальність за свої обов'язки і докладати більше зусиль до своєї роботи. Тому мотивація персоналу, створення умов для зацікавленості в результатах діяльності підприємства стають актуальним завданням будь якого туристичного підприємства.

Абрахам Маслоу зазначає, що всі види поведінки є полідетермінованими, тобто складними мотиваціями. В цілому сутність мотивації можна охарактеризувати наступним чином : мотивація – це вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання особи до діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей чи цілей організації [31].

Розуміння змісту мотивації є основним показником професійного ставлення до організації праці керівником. Знання психології людей є необхідною передумовою для того, щоб допомогти їм досягти своїх власних

мотивів і запобігти певним ускладненням. У кожної людини є свої інтереси, потреби і цінності, задоволення яких становить зміст людського життя.

Французький філософ Гельвецій стверджував, що порівняння речей між собою передбачає увагу, всяка увага – працю, а будь-яка праця – причину, яка й спонукає до праці. Причина роботи визначається відповідно до визначення характеру роботи з урахуванням особистих характеристик виконавця. Мотиви можуть відігравати певну роль у потребах та інтересах, рушійних силах та емоціях, установках та ідеях. Однак основним мотивом, що спонукає людину займатися будь-якою діяльністю, є його потреби.

Потреба – це особливий стан психіки особистості, усвідомлена нею незадоволеність, відчуття браку чогось, відображення невідповідності між внутрішнім станом і зовнішніми умовами [22].

При розгляді питань мотивації персоналу слід враховувати той факт, що потреби співробітників постійно змінюються залежно від їх культурно-освітнього рівня та уподобань :

- співробітники цінують себе більше, ніж раніше, вони відчують, що їхні побажання мають вагу, тому не рекомендується їх відкидати;
- співробітники не хочуть того, чого хотіли раніше, вони не хочуть робити те ж саме знову, вони хочуть знати і відчувати свої обов'язки, і їм потрібно більше свободи, щоб використовувати свій час;
- співробітники хочуть відчувати себе вільно, щоб розкрити свою інтуїтивну, непередбачувану природу, тому вони віддають перевагу тим підприємствам, де вони можуть відчувати себе колегами, співробітниками, а не підлеглими [38].

Ефективність праці - це результат цілеспрямованої діяльності людини. Ефективну роботу можна вважати, якщо максимальний результат передбачає мінімальні витрати праці. Результатом вважається дохід, отриманий в результаті реалізації продукції, виконання робіт і надання послуг.

Загалом ефективність праці вимірюється інтенсивністю, якістю й продуктивністю праці [12]. Ці показники характеризують кількісні та якісні

наслідки роботи підприємства і співробітника.

Продуктивність праці – є найважливішим показником ефективності праці, що виражається часткою продукції (послуг), виробленої на відповідні витрати прямої, живої праці. Інтенсивність праці – ступінь напруженості праці в процесі виробництва. Цей показник характеризує витрати фізичних та нервових зусиль, які потрібні працівникові для виконання своєї роботи. Якість праці – це сукупність властивостей процесу трудової діяльності, зумовлених здатністю і прагненням працівника (колективу) виконувати певне завдання відповідно до встановлених вимог [44].

Варто відзначити, що підвищення показників ефективності праці не тільки визначає розвиток підприємства, але і відповідає принципам мінімізації витрат виробництва, а отже, є основним критерієм ефективності управління на всіх рівнях. Задоволеність працівників матеріальними умовами праці (заробітна плата, матеріальна допомога тощо) не завжди призводить до підвищення продуктивності праці. Задоволення різних потреб працівників підприємств досягається за допомогою ряду способів мотивації діяльності, які можна розділити на три групи:

- економічна (пряма) - оплата відрядно, погодинна оплата, бонуси за раціоналізацію, розподіл прибутку, оплата навчання, платежі за максимальне використання робочого часу;
- економічні (непрямі) – скидки на тури підприємства, доплата за стаж роботи, зв'язок та інтернет, транспорт і т. д.;
- негрошові - збагачення праці, гнучкий графік роботи, інфо-тури, програми підвищення якості роботи, просування по кар'єрних сходах, участь у прийнятті рішень на найвищому рівні.

Встановлено, що на сьогоднішній день більшість туристичних підприємств України використовують традиційні методи мотивації. Це надбавки, премії, але гроші не є хорошим довгостроковим мотиватором. Людина швидко звикає до нового, вищого рівня плати, тому грошова мотивація є ненасичуваною. Уже скоро цей вид мотивації зможе стати звичним та втратить стимуляційну силу.

Важливо комбінувати мотивацію, у таких випадках доцільно використовувати нематеріальні та матеріальні стимули праці. Це підтверджує дослідження, викладене у праці К. Гурової. Якщо розглянути нематеріальну мотивацію, то до неї відносять організацію навчання і підвищення кваліфікації, різні форми публічного визнання, подяки, відзнаки, грамоти та нагороди. А до матеріальної відноситься все що було вище зазначено, а саме: надбавка до заробітної плати, премії, відсотки від продажу [55].

Для ефективного управління мотивацією необхідно використовувати в управлінні підприємством різні групи методів. Використання винятково матеріальних мотивацій не дозволяє мобілізувати творчу активність персоналу на досягнення цілей організації. Для досягнення максимальної ефективності необхідне застосування нематеріальної мотивації.

На даний час, в умовах обмеженості фінансових ресурсів на національних підприємствах, коли досить важко встановити високу заробітну платню, особливу увагу можна зосередити саме на нестандартних методах стимулювання праці, складаючи гнучку систему мотивування для працівників, ефективно поєднуючи стандартні та нестандартні мотиваційні заходи. При застосуванні нематеріальних стимулів необхідно звертати увагу на культурні, ментальні та психологічні особливості працівників для пошуку найефективнішого методу мотивації на конкретному підприємстві. Нестандартні методи мотивації виступають новим рівнем розвитку мотивації, і, на нашу думку, мають без сумніву вкоренитися у свідомості сучасного менеджменту. У сучасному менеджменті досить популярним являється онлайн-тімблдінг.

Онлайн-тімблдінг - це командоутворюючий захід з творчою або інтелектуальною складовою, що виключає фізичну присутність учасників. Базово цілітімблдінга і в онлайн, і в офлайн однакові: формування корпоративної культури, підвищення залученості, командоутворення.

У 2020-му з'явилися і специфічні цілі, пов'язані з екстремим переходом компаній на віддалену роботу. Найцінніше втімблдінгу - можливість познайомитися з колегами в неформальній обстановці, дізнатися один одного

краще. Зазвичай при очних заходах це відбувається як би само собою, в ході невимушеного спілкування. В онлайн середовищі люди більш закриті та навряд учасники захочуть просто так писати один одному особисті повідомлення, щоб поговорити. Неформальними комунікаціями в онлайн теж потрібно управляти, і цей момент повинен бути відображений в сценарії.

Онлайн-формат вимагає більше уваги до візуальної та звукової складової. Утримувати увагу і залучати учасників, що сидять перед екранами, складніше, ніж при живому спілкуванні.

При всьому різноманітті типових механік онлайн-тімблдинга запорука його ефективності в адаптації під завдання і специфіку конкретного підприємства. У деяких підприємств є можливість брендувати уже готовий віртуальний майданчик, але набагато важливіше — включити в сценарій якісь резонансні інсайти і внутрішньокорпоративні «фішки».

Існує багата кількість різноманітних версій заходів, але хочеться виділити одні із самих дієвих (табл. 1.3).

*Таблиця 1.3*

### **Види онлайн-тімблдингів**

Вид	Характеристика
Тім-кава	Це найпростіший варіант онлайн-тімблдинга, що не вимагає великих вкладень, це онлайн зустріч за чашкою кави з колегами, де проводяться бесіди на різні теми
Zoom-флешмоби	Співробітники не просто збираються поговорити в ZOOM, а разом проходять якийсь челендж і діляться результатами, мотивуючи один одного виходять в ефір з розповіддю про книги, прочитаних за тиждень, або діляться успіхами
Вікторини	Командні квізи непогано прижилися в онлайн-форматі, цей формат вимагає трохи складнішого технічного рішення з можливістю розбитися на групи і спілкуватися в закритому груповому чаті, а потім виходити в загальний чат з відповіддю. Гарний приклад гра-вікторина “Своя гра”

## Продовження таблиці 1.3

Квізи- знайомства	Ведучий по черзі виводить учасників в ефір і задає питання, а інші учасники намагаються вгадати, як відповідь герой. Квіз спрямований на те, щоб співробітники дізналися один одного не тільки з робочого боку, надихалися один одним і вибудовували більш щільні неформальні зв'язки
Онлайн ігри	Онлайн-ігри можуть стати відмінним майданчиком для командоутворення. Зараз з'явилося багато спеціалізованих ігор, заточених під тимблдінг. Це можуть бути квести, де учасники шукають вихід, вирішуючи серію загадок
Різні види онлайн квестів	Онлайн-квести розробляються під кожну конкретне підприємство і завдання, але є і готові рішення, які можна швидко адаптувати. Також існують квести на базі ботів в месенджері Telegram. Майданчиком для гри виступає Telegram де команди отримують завдання і відправляють відповіді, а Zoom служить для неформального спілкування учасників в процесі
Бізнес ігри	Учасники спільно вирішують реальні бізнес-кейси, а потім голосують за вподобані рішення «ігровою валютою». Така механіка дозволяє у формі гри відпрацювати знання і часто доповнює навчальний курс

Джерело : [51]

Також одним із сучасних методів мотивації, що використовують у розвинутих країнах, мотивація вільним часом. Особливість такого підходу, те що відмінності обумовлені роботою в різний час доби і дні тижня в навантаженні працівників, компенсуються наданням вільного часу, а не надбавками до заробітної плати, як це прийнято в традиційній системі.

Ця форма мотивації ще не одержала поширення в вітчизняній практиці, але досвід зарубіжних фірм показує позитивні результати. Використання такої гнучкої форми зайнятості надає можливість працівникам раціонально розподіляти свій робочий та вільний час.

Мотивація залишається самим важливим інструментом для заохочення співробітників будь-якої організації до ефективної роботи. Керівник підприємства повинен бути залучений в мотивацію персоналу. Після цього і персонал, і керівництво будуть працювати як одна команда, щоб допомогти один одному досягти своїх цілей.

## **Закордонний та вітчизняний досвід у формуванні мотиваційних механізмів на підприємстві**

2020 став найважчим для туристичної галузі за всю її історію. Багато туристичних підприємств були змушені закритися, але частина все ж зуміла адаптуватися до змін і залишитися на плаву — багато в чому завдяки державній підтримці.

Згідно зі статистикою Всесвітньої туристської організації ООН (UNWTO), в порівнянні з показниками 2019-го року, падіння ринку склало 74 відсотки. Більше мільярда туристів відмовилися від поїздок, а представники туристичного сектора втратили 1,3 трильйона доларів виручки. Різко зросло безробіття - під удар потрапили 100 мільйонів робочих місць.

Найбільші втрати зазнали країни Євросоюзу, вимушені закрити кордони для очікуваних 500 мільйонів туристів. Економічні збитки зазнали як держави, в яких частка туризму в Національному ВВП не є ключовою (як в Італії — 6 відсотків), так і країни, чия економіка на 90 відсотків залежна від туризму (наприклад, Палау). Якщо в розвинених країнах криза найсильніше позначилася саме на працівниках туристичного сектора, то в країнах, що розвиваються значна частина населення опинилася в надзвичайних умовах.

Для порятунку туристичної галузі уряди різних країн взяли за пошук способів державної підтримки. У доповіді ООН COVID - 19 і перебудова сектора туризму” представлено кілька векторів, за якими ця підтримка здійснювалася.

Першочерговим заходом стала фінансова допомога, спрямована на збереження робочих місць і запобігання банкрутства туристичних компаній. Найбільше в такій підтримці виявилися зацікавлені підприємства малого та середнього бізнесу. У ряді країн було прийнято рішення про відстрочку податкових платежів і зборів - в Єгипті були скасовані всі орендні платежі для базарів і закусокних, що знаходяться в місцях розташування археологічних об'єктів, а в Болгарії уряд покрив всі страхові платежі роботодавців. У Сербії,

Словенії та Словаччині пройшли прямі виплати компаніям, вимушеним закритися через пандемію.

Уряди Аргентини, Кувейту, Марокко, Монголії, Самоа та Угорщини взяли на себе відповідальність за виплату 70 відсотків втраченої заробітної плати за три місяці, щоб підтримати працівників, зайнятих неповний робочий день. У Габоні співробітники, які втратили роботу через пандемію, отримуватимуть допомогу в розмірі 50 відсотків їх заробітної плати. Аналогічна ініціатива була реалізована Ботсваною і Республікою Корея. Крім використання фінансових інструментів, державні органи можуть проводити маркетингові компанії для стимулювання споживання продуктів туристичної галузі. У Південній Кореї це здійснюється через випуск знижкових купонів, що дозволяють компенсувати частину витрат мандрівників. В Австралії розгорнута компанія з розвитку внутрішнього туризму *Holiday Here This Year*.

В Україні, в нинішніх умовах понад 80% підприємств туристичної галузі змушені на кінець року задекларувати збиток. 9% від цих 80% можуть збанкрутувати. Тобто їм нічим забезпечити свої борги, в тому числі і перед державою, яка все одно вимагає платити податки. Мотивація та інші аспекти діяльності туристичних підприємств відійшли на іншу сходинку пріоритету, бо головна ціль— не збанкрутувати та залишитися на плаву.

Сучасна мотивація персоналу у різних країнах світу майже однакова, бо всі працюють на онлайн основі і мотивація ґрунтується на впровадженні онлайн заходів на платформі Zoom, Google Meet через різні види онлайн-тімблдингу. Сполучені Штати вже давно розвивають систему дистанційної роботи та навчання, тому можна виділили 10 мотиваційних елементів для розвитку та підтримки мотивації :

1. клімат, оточення;
2. зворотній зв'язок;
3. участь, включення у діяльність;
4. значимість діяльності ;
5. можливість вибору;

6. різноманітність завдань діяльності;
7. зацікавленість;
8. напруга, насиченість;
9. взаємодія з іншими ;
10. орієнтація на мету тощо [3].

Важливий момент в тому, щоб зосередитися на мотиваційних елементах, принципах, а не тільки на обсязі можливих завдань.

Розглянемо закордонний досвід мотивації персоналу до пандемії, бо старі фактори являються основоположенням для існуючих систем мотивації. Розглядаючи шляхи підвищення мотивації персоналу, слід проаналізувати вітчизняний та закордонний досвід у формуванні мотиваційних механізмів.

Якщо подивитися на досвід зарубіжних країн, то видно, що найбільших успіхів в економічному розвитку досягають тільки ті підприємства, де розвинуті механізми мотивації праці та впроваджуються передові технології управління людським капіталом. Найкращі моделі мотивації персоналу розроблені і успішно використовуються в компаніях США, Німеччини, Франції, Швеції, Японії, Великобританії. Розглянемо приклади основних зарубіжних моделей мотивації персоналу зображених на таблиці 1.3.

*Таблиця 1.3*

### **Характеристика основних зарубіжних моделей мотивації персоналу підприємства**

Країна	Характеристика
США	Заохочення підприємницької активності. Якість роботи. Висока кваліфікація
Німецька модель	Інтереси працівника стоять на першому місці у керівництва
Французька модель	Стимулювання персоналу засноване на стратегічному плануванні, вільній конкуренції та лояльному оподаткуванні
Шведська модель	Перш за все, дружні контакти, партнерські відносини, дружні колеги. Друге-цікава робота

*Продовження таблиці 1.3*

Японська модель	Стимулювання співробітників ґрунтується на наступних компонентах : професіоналізм, кваліфікація та навички, а також вікової стаж роботи
Великобританська модель	Використання грошової, акціонерної та коливальної заробітної плати залежно від отриманого прибутку

Джерело : [1; 2; 4]

В організаціях розвинених країн з ринковою економікою трудова мотивація розглядається як один з найважливіших елементів загальної системи праці з трудовим потенціалом. Людський фактор розглядається як один з визначальних факторів діяльності підприємств в умовах конкуренції на ринку.

Згідно японської моделі, система стимулювання праці є досить гнучкою. Така модель заснована на трьох факторах:

- досвід роботи ;
- вік ;
- кваліфікація.

Заробітна плата виплачується відповідно до тарифної сітки, яка використовується для розрахунку заробітної плати в чотири етапи:

- за вік ;
- за стаж ;
- за кваліфікаційний розряд ;

Таким чином, заробітна плата може збільшуватися тільки за рахунок підвищення кваліфікації і продуктивності праці працівника. Така система підвищує мотивацію праці, яка безпосередньо залежить від результатів роботи.

Згідно з американською мотиваційною моделлю, в підприємстві найбільш заохочується активність. У центрі уваги цієї моделі лежить орієнтація на досягнення успіху кожної окремої особистості. У деяких випадках американські компанії не платять премії, тому що вона вже вбудована у високу тарифну ставку. Однак більшість компаній продовжують поєднувати виплату заробітної плати з преміями та бонусами. Оплата праці виплачується з

урахуванням кваліфікації працівників, які часто мають можливість підвищити її і тоді працівник отримує певну кількість балів. Від кількості суми балів залежить розмір підвищення заробітної плати, яка переглядається один або два рази на рік.

Часто використовується так звана аналітична система оплати праці, яка характеризується диференціальною оцінкою в балах ступеня складності виконуваної роботи з урахуванням кваліфікації виконавців, фізичних зусиль, умов праці тощо. При цьому змінна частина заробітної плати, яка виступає в якості винагороди за підвищення якості продукції, зростання продуктивності праці, економія сировини досягає 1/3 зарплати [19].

Одним з найбільш ефективних способів мотивації є створення муніципальних груп. Як приклад можна послатися на досвід американської компанії Digital Equipment, де такі групи формуються в класі загального обліку та звітності, що входить до складу одного з 5 центрів управління фінансового менеджменту. Групи самостійно вирішують питання планування роботи, набору нових співробітників, проведення нарад, координації з іншими підрозділами. Члени групи по черзі відвідують засідання корпоративних менеджерів компанії [21].

Англійська модель характеризується двома формами винагороди: грошовим і акціонерним, тобто співробітники можуть інвестувати свої власні кошти в акції, облігації або інші цінні папери компанії, а також отримувати щомісячні дивіденди або відсотки як додаток до заробітної плати. Ця система досить ефективна, так як співробітники краще працюють для досягнення власних високих прибутків, а отже, зростають й прибуток фірми. На деяких підприємствах немає фіксованої ставки оплати праці, вона повністю залежить від доходу підприємства, що також спонукає працівників краще виконувати свою роботу.

Для французької моделі мотивації характерна велика різноманітність економічних інструментів і методів. Заробітна плата розраховується за двома принципами: індивідуалізації (кваліфікація, якість роботи, мобільність і т.д.) і індексації (враховується також вартість життя). Використовують три підходи до

оплати праці:

1. Для кожного робочого місяця встановлюється мінімальна заробітна плата з «вилкою» окладів. Тобто заробітна плата двох однакових працівників може бути різною, залежно від виконаної кожним з них роботи, але в разі їх пасивності буде мінімальною.

2. За високу якість роботи працівникам окрім основної заробітної плати виплачують премії.

3. Працівникам надають змогу брати участь в прибутках компанії, також можлива купівля акцій фірми.

Шведська модель характеризується солідною заробітною платою. Щоб зменшити різницю між мінімальною і максимальною заробітною платою, оплата одного і того ж виду праці повинна бути рівною. Іншими словами, всі працівники з однаковою кваліфікацією, незалежно від результату їх діяльності, що виконують аналогічну роботу, отримують однакову зарплату. Це виключає можливість для низькорентабельних підприємств знижувати заробітну плату працівників, що сприяє підвищенню їх рентабельності.

Німецька модель характеризується соціальною справедливістю і солідарністю. Держава створює рівні умови для всіх громадян, захищає безробітних, інвалідів, пенсіонерів тощо. підприємства поєднують трудові стимули з соціальними гарантіями.

Розглянувши найбільш відомі зарубіжні мотиваційні моделі, можна знайти як подібні, так і відмінні риси. Найголовніше, що їх об'єднує - це їх ефективність, яку можна оцінити на основі рівня економічного розвитку країн. Для України неможливо повністю впровадити будь-яку модель мотивації. Модель реалізуються не тільки на вимогу керівництва, але і з урахуванням економічного становища країни, фінансових можливостей компанії, менталітету тощо.

Українська теорія і практика мотивації, як завжди, зводяться до винагороди: підвищення заробітної плати, премій, надбавок, пільг і т.д. у більшості випадків такі методи неефективні. Тому при розробці систем мотивації праці підприємств, особливо великих, доцільно використовувати досвід

зарубіжних компаній. Впровадження зарубіжних високоефективних моделей мотивації праці дозволяє українським компаніям створювати високоефективні людські ресурси, які будуть працювати на благо організації.

В Україні поняття «трудова мотивація» з'явилося відносно недавно в економічному плані у зв'язку з демократизацією виробництва. У минулому це поняття використовувалося тільки в таких науках, як психологія, соціологія, біологія, педагогіка. Економічні науки не прагнули контролювати свій зв'язок з цими науками. Також часто поняття «мотивація» змінювалось поняттям «стимулювання», це дозволяє досягати тільки короткострокових цілей та отримувати короткочасний прибуток. Це не викликало у працівника певної особистої зацікавленості у виконанні тієї чи іншої роботи.

На жаль, в Україні не приділяють уваги багатьом факторам мотивації, тому впровадження елементів моральної мотивації у виробничий процес в даний час не дуже ефективно. Система моральної мотивації впливає на зростання продуктивності виробництва тільки в поєднанні з матеріальними елементами. Тому матеріальне стимулювання, а саме винагорода, є одним з методів мотивації працівників.

Анатолій Голда зазначає [19], що в умовах України механізм мотивації праці заснований на прагненні задовольнити первинні потреби працівників майже виключно економічними методами. Поки вони у певній мірі не будуть задоволені, то більш високі мотиватори будуть працювати неефективно. Однак це не означає, що треба відмовитися від використання мотиваторів праці, заснованих на потребах вищих рівнів. У міру можливості слід використовувати весь спектр мотиваторів, що забезпечують ефективну мотивацію до праці.

З метою підтримки стабільності підприємства, керівництво повинно створює чітку систему матеріальної мотивації для ефективного управління співробітниками, яка повинна включати в себе наступні компоненти:

1. Чіткий перелік форм матеріального стимулювання, а саме:
  - грошові виплати за виконання поставлених цілей (найбільш поширений тип мотивації). Такі виплати здійснюються за відповідність працівником деяким

заздалегідь встановленим критеріям;

- спеціальні індивідуальні винагороди – це спеціальні премії, що виплачуються за володіння навичками, які необхідні компанії в даний момент [30].

2. Здатність всіх співробітників отримувати фінансові стимули, незалежно від статусу організації.

Ефективність будь-якого працівника прямо залежить від рівня заробітної плати, для вирішення відповідності між рівнем ефективності діяльності працівника та рівнем одержуваної заробітної плати використовується система «Pay for Performance» (PFP) – «плата за продуктивність». Під PFP розуміється застосування будь-яких способів оплати праці, при яких винагорода, що одержується працівником, залежить від індивідуальних та групових відмінностей у виконаній діяльності. Плюси PFP очевидні, тісний зв'язок винагороди, яку отримує співробітник, з ефективністю його діяльності приносить дивіденди і співробітнику, і компанії. За деякими даними, типова PFP-програма підвищує організаційну продуктивність від 5 до 49 %, а доходи співробітників від 3 до 29 %. Працівник отримує можливість заробити більшу кількість грошей за умови гарної роботи, а також орієнтири для оцінювання своєї ефективності. Компанія ж отримує мотивованих співробітників: люди намагаються зробити більше, щоб заробити більше, а тих, хто не витримує конкуренції, замінюють нові співробітники з відповідною філософією [35].

Існує безліч типів гнучких PFP-схем оплати праці:

1. Комісія-найпростіша, але найстаріша система PFP. Це означає, що співробітник отримує відсоток від сум, які клієнти платять йому при покупці товару. Комісійні можуть використовуватися як у поєднанні з базовою заробітною платою, так і незалежно, повністю від заробітної плати працівника.

2. Грошові виплати для досягнення поставлених цілей. Це найбільш поширений тип плану PFP (за деякими даними, 61% компаній, що використовують PFP, використовують такі винагороди). Такі виплати зазвичай проводяться, якщо працівник відповідає певним заздалегідь визначеним

критеріям. Вони можуть включати економічні показники, показники якості та оцінку працівників іншими особами.

3. Спеціальні індивідуальні винагороди в знак визнання цінності конкретного співробітника. По-перше, спеціальні бонуси, що виплачуються співробітникам за навичками, яких компанія в даний час гостро потребує. По-друге, можуть бути бонуси за лояльність до підприємства, які нараховуються співробітникам, які пропрацювали в організації певний період часу. По-третє, це може бути нагорода "зіркам" компанії.

4. Програми розподілу прибутку. За допомогою цієї системи співробітники отримують певний відсоток від прибутку підприємства. З одного боку, ці програми можуть використовуватися в якості індивідуальних винагород, і в цьому випадку, якщо співробітник добре виконує свою роботу, він отримує заздалегідь певний відсоток прибутку. З іншого боку, компанія може створити систему розподілу прибутку для всіх співробітників: в даному випадку це не спосіб винагороди за відмінну роботу, а спосіб психологічного об'єднання співробітників компанії.

5. Акції та можливості їх покупки. При такій системі працівникові офіційно не виплачують зарплату у вигляді "живих" грошей. Замість цього рада директорів компанії приймає рішення безкоштовно надати співробітнику певну кількість акцій або просто надати йому право придбати пакет акцій певного розміру [54].

У той же час потрібно мати на увазі, що люди швидко до всього звикають, і кожен бонус буде виглядати дуже звично. Ось чому необхідно вдосконалювати як матеріальні, так і нематеріальні системи мотивації. В умовах нинішньої економічної кризи мотивація персоналу компанії повинна бути реформована за такими напрямками:

- підвищення зацікавленості співробітників в ефективності праці ;
- залучення висококваліфікованих фахівців;
- розвиток таких якостей персоналу, як ініціативність, лояльність, відданість компанії;

- намагання переконати працівників сприяти зростанню ефективності компанії та зменшенню витрат;
- пояснення, узгодження та доведення цілей керівництва до кожного працівника;
- система мотивації персоналу не має бути нав'язаною співробітникам і має відповідати інтересам працівників конкретного підприємства;
- орієнтація персоналу на поточні та кінцеві результати;
- створення матеріальної зацікавленості в удосконаленні виробництва (прискорення науково-технічного прогресу);
- реалізація колективних та особистих економічних інтересів працівників;
- забезпечення перспективи підвищення матеріального стану кожного працівника [29].

### **Висновки до розділу 1**

Мотивація є однією із ключових запорок успішної та продуктивної праці на підприємстві. Щоб мотивація почала приносити свої плоди, треба добре знати як побудувати чітку систему винагородження та стимуляції персоналу, на підприємстві, виходячи із досвіду зарубіжних та вітчизняних підприємств.

Встановлено, що на сьогоднішній день більшість туристичних підприємств України використовують традиційні методи мотивації. Це надбавки, премії, але гроші не є хорошим довгостроковим мотиватором. Людина швидко звикає до нового, вищого рівня плати, тому грошова мотивація є ненасичуваною. Уже скоро цей вид мотивації зможе стати звичним та втратить стимуляційну силу. Важливо комбінувати мотивацію, у таких випадках доцільно використовувати нематеріальні та матеріальні стимули праці. Якщо розглянути нематеріальну мотивацію, то до неї відносять організацію навчання і підвищення кваліфікації, різні форми публічного визнання, подяки, відзнаки, грамоти та нагороди. А до

матеріальної відносяться надбавка до заробітної плати, премії, відсотки від продажу.

Одним із сучасних методів мотивації, що використовують у розвинутих країнах, мотивація вільним часом. Особливість такого підходу, те що відмінності обумовлені роботою в різний час доби і дні тижня в навантаженні працівників, компенсуються наданням вільного часу, а не надбавками до заробітної плати, як це прийнято в традиційній системі. Ця форма мотивації ще не одержала поширення в вітчизняній практиці, але досвід зарубіжних фірм показує позитивні результати. Використання такої гнучкої форми зайнятості надає можливість працівникам раціонально розподіляти свій робочий та вільний час.

Для забезпечення ефективного мотиваційного управління мотивацією слід використовувати різні методи стимулювання та мотивації праці. Використання чисто фінансових мотивацій не дозволяє мобілізувати творчу активність персоналу для досягнення цілей підприємства. Для досягнення максимальної ефективності необхідне застосування змішаної системи нематеріальної та матеріальної мотивації.

На даний час, в умовах обмеженості фінансових ресурсів на національних підприємствах, коли досить важко встановити високу заробітну платню, особливу увагу можна зосередити саме на нестандартних методах стимулювання праці, складаючи гнучку систему мотивування для працівників, ефективно поєднуючи стандартні та нестандартні мотиваційні заходи. При застосуванні нематеріальних стимулів необхідно звертати увагу на культурні, ментальні та психологічні особливості працівників для пошуку найефективнішого методу мотивації на конкретному підприємстві.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «МУЗЕНІДІС ТРЕВЕЛ».

### 2.1 Загальна характеристика туристичного підприємства

З моменту свого заснування в 1995 році, компанія «Музенідіс Тревел» займає лідируючі позиції на туристичному ринку Греції. Ставши основою групи компаній-партнерів Музенідіс, яка сьогодні об'єднує більше двох десятків успішних компаній, туроператор зберігає і зміцнює свої позиції в розвитку і просуванні грецьких напрямків. Група компаній-партнерів Музенідіс володіє універсальною здатністю створювати і пропонувати безпрецедентний спектр турів і туристичних можливостей в Грецію за найвигіднішою ціною.

Сьогодні у Музенідіс регіональних офісів більше 80 та їх кількість швидко зростає, детальніша інформація представлена на таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

#### Перелік офісів ТОВ «Музенідіс Тревел»

	Розташування
Головний офіс	Греція, Салоніки
Туроператорські офіси	В містах і регіонах Афін, Піерія, Халкідікі, півострів Пелопоннес. Крит, о. Корфу, о. Родос, о. Тасос, о. Закінф
Регіональна мережа	Україна (Київ, Дніпропетровськ, Львів, Маріуполь, Одеса, Харків), Росія (Москва, Санкт-Петербург, Архангельськ, Білгород, Володимир, Волгоград, Воронеж, Єкатеринбург, Іжевськ, Казань, Краснодар, Нижній Новгород, Новокузнецьк, Новосибірськ, Омськ, Оренбург, Пенза, Перма, Подольськ, Псков, Ростов-на-Дону, Рязань, Самара, Саратов, Ставрополь, Твер, Толита, Тула, Ульяновськ, Челябінськ, Ярославль), Білорусі (Мінськ, Гомель), Молдови (Кишинів), Казахстану, Румунії, Сербії (Белград), Латвії (Рига), Болгарії, Польщі, Угорщина, Вірменія, Німеччина, Італія, Кіпр, Чехія (Прага)

Джерело : [49]

Проаналізуємо Київський офіс «Музенідіс Тревел». Офіс знаходиться у самому центрі міста, це сприяє тому, що з будь якої точки, до офіса можна легко доїхати.

- Місцезнаходження: м. Київ, вул. Велика Васильківська 9/2 офіс 62, 01004
- Режим роботи: в будні дні з 09:00 - 18:00, в суботу з 10:00 - 15:00, в неділю – вихідний
- Телефон: (044)580-5-580; 0(800)50-50-55
- E-mail: kiev@mzt.ua
- Офіційний сайт : <https://www.mouzenidis.com/uk-ua/greece>
- Ліцензія Державного Агентства України з туризму і курортів від 30.04.2014 р., серія АЕ № 272763 , видана на підставі наказу Державного агентства України з питань туризму та курортів від 30.04.2014 № 55) є діяльність туристичних операторів (код за КВЕД 79.12) [Додаток В], також присутня банківська гарантія підприємства «Музенідіс Тревел» [Додаток С]

На основі досвіду успішної роботи дозволяє компанії розширювати сферу виїзного та в'їзного туризму. У 2016-2019 роках відкриваються нові напрямки виїзного туризму : Кіпр, гірськолижні курорти Болгарії, Італія, Іспанія, Грузія, Вірменія, Азербайджан, Туреччина, Мальдіви, Маврикій, ОАЕ, Катар, Оман.

Потік туристів з до Греції з 1998 по 2019 рік виріс більш ніж в 60 разів. Близьким часом компанія планує охопити 1 мільйон туристів щорічно.

Метою компанії є забезпечення найвищої якості туристського сервісу, а також створення цінової привабливості пропонованого туристського продукту, що стає можливим через внутрішню політику компанії. Компанія обслуговує туристів від початку подорожі до повернення, що дозволяє перевіряти якість обслуговування на всіх етапах і підтримувати його на найвищому рівні.

Туристичний продукт, який пропонує підприємство, дуже високоякісний, при цьому обсяг та вибір дозволяє пропонувати його за різними конкурентоспроможними цінами. Асортимент туристичних продуктів, які надає компанія, наведено у таблиці 2.2.

### Асортимент туристичних продуктів

Вид	Характеристика
Пляжний відпочинок;	Відпочинок на пляжі підходить для різних вікових категорій, від дітей до дорослих
Оренда вілл та апартаментів;	Компанія має свої власні готелі, володіє мережою готелів “Vomo club”, власними квотами місць та ексклюзивні права прийому гостей у кращих готелях всіх категорій
Дитячий та підлітковий відпочинок;	Включає повний спектр послуг: проживання, харчування, медицина, охорона, екскурсії. Професійні аніматори та фахівці завжди з дітьми. Дитячі тури мають свої особливості, які включають в себе різні конкурси та рекреаційні поїздки до історичних пам'яток
Екскурсійні тури;	Fur fashion tour, багатоденні і одноденні тури, круїзи, дитячий відпочинок, виїзний туризм
Паломницькі поїздки;	Різноманітні паломницькі програми як на материковій і острівній частинах Греції, так і в Італії
Корпоративний туризм;	Сучасний вид відпочинку, який стає популярним серед великих компаній та невеликих організацій. Великі компанії купують тури для кращих співробітників в якості винагороди. Цей вид туризму не тільки розважальний, а й має елементи професійної підготовки та відпочинку
Операції з нерухомістю;	Будівництво, продаж, оренда, юридичний супровід угод з нерухомістю
Діловий туризм	Організація виставок, семінарів, конференцій, фестивалів та симпозіумів.
Освіта;	Пропонується комплексний пакет послуг з оформлення документів, вибір університету, переклад документів на грецькій мові та поради абітурієнтам
Лікувально-оздоровчі тури;	Через свій середземноморський клімат та багатою кількістю цілющих джерел з здоровою гастрономією Греція займає вигідну позицію в рейтингу за напрямку медичного туризму
Круїзи;	Пропонується різноманітні круїзні подорожі від трьох до семи днів, що проходять на фешенебельних круїзних лайнерах різних компаній.
VIP-відпочинок;	Досвід з проведення та обслуговування VIP-клієнтів дозволяє компанії надавати різноманітні VIP-послуги для заможних клієнтів.

## Продовження таблиці 2.2

Трансфер	Компанія володіє своїм автобусним парком, та може надавати різні послуги : від групових екскурсій до індивідуальних поїздок.
Авіація	З 1998 року компанія входить у IATA. Регулярними рейсами займається власний холдинг з перевезення авіакомпанія Ellinair. Чартерна програма та наявність гарантованих місць на рейсах авіакомпаній Nord star, Ural Airlines, Air Moldova, Ukraine International Airlines та інші. Можливість бронювання авіаквитків з усього світу, включаючи бронювання пакетних турів для будь-якої авіакомпанії. Також до групи компаній Музенідісу входить компанія, яка надає послуги с оренди літаків та гелікоптерів, це компанія CS&R AIR SERVICES.

Джерело : розроблено автором при аналізі послуг туристичного підприємства

Позитивною стороною туристичного бізнесу, який має власні літаки, є така послуга, як бізнес-авіація, можна вважати оренду повітряного судна ( гелікоптера) - це послуга для людей, які цінують час і безпеку. Користуючись послугами бізнес-авіації, туристи не адаптуються до розкладу регулярних рейсів. Сучасне обладнання, стильний, комфортабельний внутрішній бізнес-джет дозволяє провести ділову зустріч, підготуватися до зустрічі або трохи відпочити. Харчування на борту бізнес-джет надається відповідно до побажань пасажирів і може задовольнити найвишуканіший смак.

Авіаційний парк (гелікоптерів) компанії має досвідчений екіпаж та професійний менеджмент, який гарантує безпеку та максимум зручності на протязі всього польоту. Компанія має власний автопарк для організації будь-якої поїздки: від групових поїздок до автобусних поїздок на VIP-мікроавтобусах і автомобілях представницького класу. Автобусний парк компанії є одним з кращих в Греції.

Власний автопарк компанії включає в себе більше 200 нових автобусів класу А (випущених в 2010-2017 роках місткістю 6-83 посадочних місця) марок Mercedes і Setra. Комфортабельні автобуси оснащені кондиціонерами, телевізійними системами, зручними сидіннями, безкоштовним Wi-Fi і системою супутникової навігації, поєднаної з прийомним устаткуванням у диспетчерському центрі компанії, розташованому в м. Салоніки. Вищевказана

система призначена для визначення місця розташування і різних параметрів (швидкості, напрямку руху) автобусів.

Таким чином, основною метою компанії являється надання послуг та отримання прибутку від основної діяльності, якої є туристичний сервіс. Компанія має власний автопарк з різноманітними видами автобусів та автомобілів різної категорії, а також різноманітний вибір авіації. Спектр послуг досить широкий та може задовільнити різні побажання клієнтів. Багаторічні партнерські відносини, з різними готелями Греції, дозволяють запропонувати клієнтам гнучні ціни на тури. Головними перевагами у виборі відпочинку в будь-який сезон :

- різноманітність програм і турів;
- «Гарантія від невіїзду» в подарунок кожному туристу;
- екскурсії з професійними гідом і кращими екскурсоводами;
- найбільший вибір номерів в кращих готелях 2-5 зірок;
- власні цілорічні регулярні рейси;
- миттєве підтвердження онлайн-бронювання;
- трансфери на нових комфортабельних автобусах з власного автопарку компанії з безкоштовним Wi-Fi;
- висока якість обслуговування на всіх етапах відпочинку;
- ексклюзивний та VIP-сервіс;
- послуги російськомовних та англомовних представників туроператора в готелях.

### **Аналіз внутрішнього середовища туристичного підприємства**

Інформація про внутрішнє середовище фірми необхідна менеджеру, щоб визначити внутрішні можливості, потенціал, на які фірма може розраховувати в конкурентній боротьбі для досягнення поставлених цілей. Аналіз внутрішнього середовища дозволяє також краще усвідомити цілі і завдання організація. Важливо те, що крім виробництва продукції, надання послуг організація

забезпечує можливість існування своїм працівникам, створює робочі місця та певні соціальні умови для їх життєдіяльність.

Мета дослідження внутрішнього середовища-виявлення сильних і слабких сторін туристського підприємства. Розкриті сильні сторони служать основою, на яку підприємство опирається в конкурентній боротьбі і яку воно має розширювати і зміцнювати. Об'єктом найпильнішої уваги повинні стати слабкі сторони, бо від них необхідно постаратися позбутися в першу чергу.

Для проведення аналізу внутрішнього середовища доцільно спочатку оцінити та проаналізувати організаційну структуру підприємства. Ефективність туристичного бізнесу багато в чому залежить від організаційної структури, принципів побудови, постійного його вдосконалення. На підприємстві представлена лінійно-функціональна структура управління (рис. 2.1).

Лінійно-функціональна структура дозволяє організувати управління за лінійним маршрутом, а функціональні секції допомагають лінійним менеджерам вирішувати відповідні управлінські функції.

Лінійно-функціональна організаційна структура - це синтез лінійних і функціональних організаційних структур. Воно засноване на вертикальному управлінні і спеціалізації управлінської роботи в функціональних службах організації. При такій організаційній структурі рух по інстанціях зберігається, але функції, пов'язані з усією організацією, такі як кадрова політика, підготовка робіт, планування термінів, контроль за їх виконанням і т. д., виділяються функціональними відділам, які надаються повноваженням для дачі розпорядження.

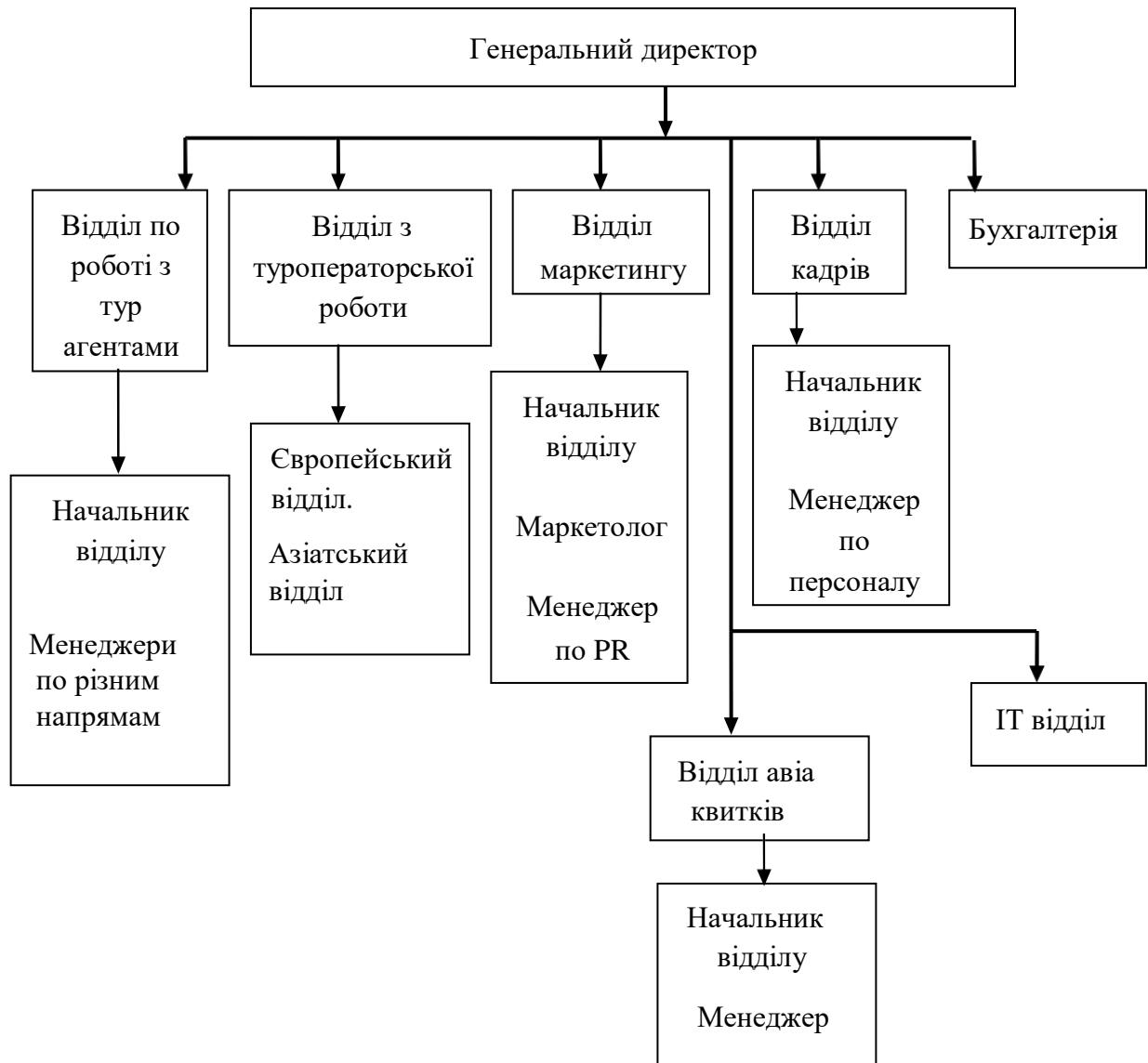


Рис. 2.1. Організаційна структура управління турист «Музенідіс Тревел»

Як видно з організаційної структури функціональні керівники можуть впливати прямо на виконавців. Структура і розмір компанії досить великі і являють собою наступну структуру управління. Керівником туристичної компанії є генеральний директор, який відповідає за реалізацію плану туристичного продукту, підготовку нових кадрів, фінансування та виплат, та підвищенням кваліфікації персоналу.

Директор організовує роботу для всього колективу, повністю несе відповідальність за стан підприємства і його діяльність. Заступники директорів підпорядковуються генеральному директору. У штаті є менеджер, який виконує

роль керуючого в відсутність директора. Він робить усі завдання, поставлені перед керівництвом: організує роботу команди, поліпшує професійну підготовку, кар'єрні можливості і т.д.

Наступний заключний рівень - це робочий персонал, який виконує всі поставлені компанією завдання. Їх завдання є: знаходження нових клієнтів, ведення переговорів, укладання контрактів, підтримувати замовлення до тих пір, поки воно не буде виконане. Розглянемо в таблиці 2.2 структуру трудового потенціалу на підприємстві.

Таблиця 2.2

### Структура трудового потенціалу підприємства

Категорія	2018 рік		2019 рік	
	Осіб	%	Осіб	%
Структура трудового потенціалу за статтю				
Чоловіки	17	62,9	16	57,1
Жінки	10	37,1	12	42,9
Разом	27	100	28	100
Структура трудового потенціалу за віком				
До 35	10	37,1	12	42,9
35-45	12	44,4	11	39,3
Від 45	5	18,5	5	17,8
Разом	27	100	28	100
Структура трудового потенціалу за якістю підготовки				
Вища освіта за фахом	24	88,9	25	89,3
Середня освіта за фахом	3	11,1	3	10,7
Разом	27	100	28	100
Структура трудового потенціалу за категорією кадрів				
Керівник	5	18,5	5	17,8
Спеціаліст	19	70,4	20	71,5
Технічний персонал	3	11,1	3	10,7
Разом	27	100	28	100
Структура трудового потенціалу за стажем роботи в галузі				
Немає	2	7,4	2	7,2
До 5	10	37,1	10	35,7
5-10	15	55,5	16	57,1
Разом	27	100	28	100

Джерело: довідки за результатами опрацювання статистичних звітів підприємства за 2018-2019 рік

Персонал у компанії кваліфікований, 89 % отримали спеціальну туристичну освіту та більше 50 % мають досвід роботи, що не менше 5 років. Кожен рік персонал підвищують свою кваліфікацію, що допомагає їм

орієнтуватися в реаліях сучасного туристичного ринку. В таблиці 2.3 здійсним аналіз плинності персоналу підприємства.

Таблиця 2.3

### Аналіз плинності персоналу підприємства

Показники	2018	2019	Відхилення	
			Абсолютне, (+-)	Відносне, (%)
Чисельність працівників	27	28	1	3,7
Звільнено	1	2	1	100
Прийнято	2	3	1	50
Коефіцієнт з вибуття (%)	0,03	0,07	0,04	1,3
Коефіцієнт обороту кадрів по прийому (%)	0,07	0,10	0,03	42,8
Коефіцієнт плинності кадрів (%)	0,37	0,60	0,23	62,2

Джерело : розроблено автором за результатами статистичної звітності 2018-2019 років

З таблиці кадрової плинності персоналу видно, що у 2019 році було звільнено та прийнято на 1 людину більше, ніж у попередньому році. При такій плинності кадрів кількість працівників буде поступово збільшуватися, а тим саме це показує безперервне зростання компанії на туристичному ринку.

Для проведення наступного аналізу, була зібрана фінансово-економічна звітність підприємства : баланс, звіт про фінансові результати. В таблиці 2.4 проведемо аналіз динаміки продуктивності праці працівників на підприємстві.

Таблиця 2.4

### Аналіз використання трудових ресурсів підприємства

Показники	2018	2019	Відхилення	
			Абсолютне, (+-)	Відносне, (%)
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	27	28	1	3,7
Дохід від реалізації послуг, тис.грн	10 368	12 587	2219	21,4
Кількість обслугованих клієнтів, осіб	2 933	4 876	1943	66,2
Продуктивність праці в вартісному виразі, тис.грн. / особу	384	449,5	65,5	17,1

## Продовження таблиці 2.4

Продуктивність праці в натуральному виразі, клієнтів / особу	109	175	66	60,6
--	-----	-----	----	------

Джерело : розроблено автором за показниками підприємства

У зв'язку з тим, що збільшилася кількість клієнтів, зросла і продуктивність праці підприємства. Продуктивність праці у вартісному виразі збільшилася на 17,1%, а продуктивність праці в натуральному виразі на 60,6%.

Таблиця 2.5

### Аналіз основних економічних показників діяльності туристичного підприємства

№ з/п	Показники	Попередній період	Звітний період	Відхилення	
				Абсолютне	Відносне, %
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	10368,0	12587,0	2219	21,4
2.	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	8587,6	7593,3	-994,3	-11,6
3.	Валовий прибуток, тис. грн.	1780,4	4993,7	3213,3	180,5
4.	Інші операційні доходи, тис.грн.	2152,7	1358	-794,7	-36,9
5.	Адміністративні витрати, тис.грн.	1348,4	1899,2	550,8	40,8
6.	Витрати на збут, тис.грн.	1025,1	2223,8	1198,7	116,9
7.	Інші операційні витрати, тис.грн.	68,5	455,8	387,3	565,4
8.	Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток / збиток, тис. грн.	1491,1	1772,9	281,8	18,9
9.	Дохід від участі в капіталі, тис.грн.	-	-	-	-
10.	Інші фінансові доходи	10,2	50,1	39,9	391,2
11.	Інші доходи	12,4	70,2	57,8	466,1
12.	Фінансові витрати	24,5	14,3	-10,2	-41,6
13.	Інші витрати	17,3	87,9	70,6	408,1
14.	Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: прибуток / збиток, тис. грн.	1471,9	1791	319,1	21,7
15.	Податок на прибуток від звичайної діяльності, тис. грн.	268,4	319,1	50,7	18,9
16.	Фінансові результати від звичайної діяльності: прибуток /збиток, тис. грн.	1222,7	1453,8	231,1	18,9
17.	Чистий прибуток / збиток, тис.грн	954,3	1134,7	180,4	18,9

Джерело : розраховано автором за економічною звітністю підприємства за 2018 – 2019 роки.

Проаналізувавши таблицю 2.5 можна сказати, що підприємство розвивається у позитивну сторону. У 2019 році чистий дохід від реалізації продукції виріс на 2219 тисяч гривень, що в порівнянні з 2018 роком на 21,4% більше. Також собівартість реалізованої продукції знизилась на 11,6 % в порівнянні з минулим роком, але ця дія призвела до збільшення валового прибутку на 3213,3 тисяч гривень.

При аналізі основних показників обсягу ефективності пропозиції корисно розрахувати і проаналізувати показники послуг туристичної підприємства за обсягом пропонованих туристичних послуг (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

### Динаміка основних показників обсягу наданих туристичних послуг

Показник	Рік		Абсолютне відхилення (+/-)	Відносне відхилення (%)
	2018	2019		
Кількість обслугованих туристів, у тому числі за видами :	2933	4876	1943	66,2
Іноземні туристи	651	1158	507	77,9
Іноземні туристи, обслуговувані без поселення в закладах розміщення	618	985	367	59,4
Туристи, які виїжджали за кордон	1033	1744	711	68,8
Туристи, які виїжджали за кордон, обслугованих без поселення в закладах розміщення	631	989	358	56,7
Туристи, охоплених внутрішнім туризмом	-	-	-	-
Кількість туро-днів, наданих туристам	20531	34132	13601	66,2
Обсяг наданих туристських послуг (тис.грн.), у тому числі:	10368,0	12587,0	2219,0	21,4
Іноземним туристам (тис.грн.)	2785,0	3258,0	473	17,0
Туристам, які виїжджали за кордон України (тис.грн.)	7583,0	9329,0	1746	23,0
Середньооблікова кількість працівників	26	28	2	7,7

Джерело : розроблено автором за вихідними даними діяльності підприємства

Динаміка основних показників обсягу надання туристичних послуг є позитивною, адже всі показники збільшуються за досліджуваний період. Кількість туристів зросла на 66 %, це дуже позитивно вплинуло на всі інші показники туристичного підприємства, а також на продуктивність праці.

Також необхідно проаналізувати динаміку показників рентабельності підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

### Показники рентабельності підприємства

Показники рентабельності	2018	2019	Відхилення (+), (-)
Рентабельність продажів, %	9,20	9,10	-0,1
Рентабельність діяльності, %	11,11	14,94	3,83

Джерело : розроблено автором за вихідними даними аналізу діяльності підприємства

Як бачимо з таблиці 2.7 рентабельність продажів станом на 2018 мала показник 9,20, а в 2019 показник становить 9,10. Рентабельність діяльності в 2018 становив 11,11, а у 2019 показник виріс на 3,93, що в сумі становить 14,94.

### Аналіз зовнішнього середовища та конкурентної позиції туристичного підприємства

Аналіз зовнішнього середовища допомагає регулювати зовнішні фактори по відношенню до підприємства та отримувати важливі результати про діяльність. Для цього потрібно з'ясувати, де знаходиться організація, де її місце у майбутньому, та що для цього має зробити керівництво.

Аналіз макросередовища допомагає збору та інтерпретації зібраних даних, та оцінити подальший вплив факторів макросередовища на діяльність підприємства, та перетворити мінуси у плюси.

На підприємство, прямо або непрямо, впливають фактори макросередовища: економічні, політичні, правові, демографічні, соціальні, природні, технологічні та культурні.

Для дослідження зовнішнього середовища підприємства необхідно проаналізувати основні фактори впливу на це середовище. На таблиці 2.8 представлено аналіз факторів макросередовища підприємства.

Таблиця 2.8

### Аналіз факторів макросередовища підприємства

Сфера макросередовища	Назва фактора	Оцінка впливу факторів макросередовища за 10-ю шкалою
1. Міжнародна	1.1. Скасування візового режиму для громадян України	10
	1.2. Налагодження міжнародного співробітництва між Україною та іншими країнами	10
2. Політична	2.1. Зміни в законодавстві	8
	2.2. Політична та соціальна напруженість	10
3. Економічна	3.1. Рівень економічного розвитку держави	8
	3.2. Інфраструктурне забезпечення	9
	3.3. Коливання курсу валют валюти	10
4. Соціально - демографічна	4.1. Кількість туристичних атракцій	10
	4.2. Традиційна культура, розваги та спортивні заходи;	10
	4.3. Чисельність населення	6
5. Технологічні	5.1. Рівень забезпеченості мережею Інтернет	9
	5.2. Доступність і рівень використання програмного та апаратного забезпечення для вибору найкращого туристичного сервісу для різних категорій клієнтів	9
6. Екологічна	6.1. Рівень забруднення навколишнього середовища	6
	6.2. Оцінка кліматичного стану	10

Джерело : розроблено автором

Усі фактори, які перелічені вище, впливають на підприємство. Якщо розглянути детальніше, то видно, що найбільш впливовими факторами є :

- Скасування візового режиму
- Налагодження міжнародного співробітництва
- Політична та соціальна напруженість
- Коливання курсу валют валюти
- Кількість туристичних атракцій
- Розваги та спортивні заходи

Структура ефективної бізнес-стратегії багато в чому залежить від її здатності прогнозувати реакцію свої конкурентів на певні події.

Для того щоб дізнатися конкурентну позицію обраного підприємства і оцінити проблемні показники, необхідно оцінити становище конкурентів в балах (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Бальна оцінка позицій підприємства серед головних конкурентів**

Показники	Музенідіс Тревел	TUI	Coral Travel
Місце розташування	5	5	5
Середній рівень завантаженості	4	4	4
Популярність серед населення	3	4	4
Рівень професіоналізму персоналу	5	5	5
Якість основних послуг	5	5	4
Асортимент додаткових послуг	4	4	3
Якість рекламних засобів	3	5	5
Цінова політика	4	4	4
Разом	33	36	34

Джерело : розроблено автором

З таблиці випливає, що найслабші сторони в діяльності підприємства, - це якість рекламних засобів. Через слабку рекламну компанію популярність серед

населення досить середня, тому треба приділити даному напрямку особливу увагу в подальшому розвитку підприємства.

Для вивчення можливостей, загроз, сильних та слабких сторін, доцільно провести SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз використовують для аналізу та оцінки власних ресурсів підприємства. У ньому аналізуються переваги, недоліки, можливості та загрози підприємства. Це один з найбільш поширених видів аналізу стратегічного управління. Побудуємо матрицю аналізу SWOT на таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

### Матриця SWOT-аналіз туристичного підприємства

Можливості	Сильні сторони
1. Просування свого власного бренду 2. Підвищення значимості та пізнаваності на вітчизняному ринку 3. Подальший розвиток у різних туристичних напрямках 4. Отримання більш стабільних конкурентних позицій	1. Кваліфіковані та досвідчений персонал 2. Широкий асортимент основних та додаткових послуг 3. Висока якість продукту при гнучкій системі цін 4. Співробітництво з міжнародними організаціями 5. Участь у різних туристичних івентах 6. Наявність своєї постійної клієнтської бази 7. Лідерство за напрямом Греція 8. Багато різних напрямків
Загрози	Слабкі сторони
1. Поява нового конкурента у головному сегменті підприємства 2. Економічний спад 3. Політичний фактор 4. Припинення співробітництва з партнерами	1. Недосконалість відділу маркетингу 2. Залежність від сезону 3. Недоскональна стратегія розвитку 4. Недостатнє просування підприємства на ринку

Джерело : розроблено автором

Провівши SWOT-аналіз можна сказати, що підприємство має більше сильних сторін, але й немало слабких, та має потенціал для подальшого розвитку на ринку. Слабкі сторони, такі як недосконалість відділу маркетингу та просування підприємства на ринку взаємозв'язані, вони чинять негативний вплив на діяльність підприємства, але це не дуже критично, та при правильному підході дуже легко вирішується. Сильні сторони показують, що підприємство

має значний досвід та кваліфікований персонал, що укупі при правильній рекламі може зіграти свою роль.

Підприємство являється лідером за напрямком Греція уже багато років, але не треба збавляти обороти, а розвивати свої нові напрямки у різних країнах, щоб стати більш конкурентоспроможними з лідерами різних ринків.

## **Висновки до розділу 2**

В ході виконання другого розділу було розглянуто загальну характеристику підприємства, розраховано економічну звітність діяльності та представлено порівняння між конкурентами підприємства.

Аналізуючи діяльність підприємства, можна сказати, що компанія має досить сильні позиції, які засновані на досвіді роботи, на туристичному ринку та менше схильна сучасним загрозам, які притаманні більшості малим туристичним підприємства на українському ринку. Фінансові показники та економічний стан підприємства являється найбільш необхідною інформацією для керівництва і власників, а також для інвесторів, партнерів, кредиторів і державних органів. Беручи до уваги описані вище показники, можна зробити висновок, що фінансово-економічне становище підприємства є позитивним, тобто підприємство приносить прибуток, а також показники рентабельності являються задовільними та можуть і подалі рости при правильному підході управління.

SWOT-аналіз показав, що підприємство має більше сильних сторін, але й немало слабких, та має потенціал для подальшого розвитку на ринку. Слабкі сторони, такі як недосконалість відділу маркетингу та просування підприємства на ринку взаємозв'язані, вони чинять негативний вплив на діяльність підприємства, але це не дуже критично, та при правильному підході дуже легко вирішується. Сильні сторони показують, що підприємство має значний досвід та кваліфікований персонал, що укупі при правильній рекламі може зіграти свою роль.

### РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «МУЗЕНІДІС ТРЕВЕЛ»

#### Аналіз системи мотивації праці персоналу на туристичному підприємстві

У часи пандемії та глобального карантину керівництво будь яких підприємств часто стикається з актуальною проблемою: як зберегти кадровий потенціал підприємства та підвищити ефективність праці. Найважливішою складовою у вирішенні цієї проблеми є створення чіткої системи мотивації персоналу компанії. Слід зазначити, що за останній рік з'явилися нові негативні фактори і обмеження в діяльності багатьох туристичних підприємств, пов'язані з впливом пандемії на світову економіку і на діяльність туристичних підприємств.

Тому для подальшого аналізу системи стимулювання та мотивації персоналу туристичного підприємства «Музенідіс Тревел» проаналізуємо одразу два проміжки часу : до пандемії та під час пандемії з подальшим прогнозом розвитку.

##### 1. До пандемії.

Співробітники туристичного підприємства часто стикаються зі стресовими ситуаціями і відчують психологічний дискомфорт. Тому особлива увага приділяється створенню оптимальних умов праці. Мотиваційна система туристичного підприємства складається з двох основних блоків: матеріального і нематеріального. Основний акцент в зроблений на системі матеріального стимулювання :

- заробітна плата;
- премії та бонуси за виконану норму, обсяг, якість виконаної роботи.

Типи бонусів можна розділити на :

1. Щомісячні. Для співробітників, чиї результати були визнані кращими за останній місяць.

2. Щорічні. Цей бонус надається найкращому співробітнику за рік. Сума дорівнює трьом фактичним окладам співробітника.

3. Щоквартальні. Сума дорівнює середній фактичній заробітній платі працівника, включаючи премії та пільги. Виплачується трьом кращим співробітникам підприємства, кожні чотири місяці.

Основну роль у матеріальному стимулюванні праці на підприємстві відіграє змінна частина заробітної плати - відсотки від продажів, мета яких забезпечити якісне виконання працівників покладених на них завдань. Відсоток від продажу становить 5%, за кожен місяць. Ця система мотивації дозволяє мати більш високий дохід працівнику, тільки при наявності великої кількості клієнтів.

Щоб краще перевірити роботу мотивації на підприємства візьмемо за основу таблицю аналізу трудових ресурсів з розділу 2 (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

### Аналіз використання трудових ресурсів підприємства

Показники	2018	2019	Відхилення	
			Абсолютне, (+-)	Відносне, (%)
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	27	28	1	3,7
Дохід від реалізації послуг, тис.грн	10 368	12 587	2219	21,4
Кількість обслугованих клієнтів, осіб	2 933	4 876	1943	66,2
Продуктивність праці в вартісному виразі, тис.грн. / особу	384	449,5	65,5	17,1
Продуктивність праці в натуральному виразі, клієнтів / особу	109	175	66	60,6

Джерело : розроблено автором за показниками підприємства

У зв'язку з тим, що збільшилася кількість клієнтів, зросла і продуктивність праці підприємства. Продуктивність праці у вартісному виразі збільшилася на 17,1%, а продуктивність праці в натуральному виразі на 60,6%. Це свідчить про позитивну роботу матеріальної мотивації на підприємстві, тому на наш погляд ця частина мотиваційного блоку є добре розвинутою та приносить свої плоди.

Туристичне підприємство приділяє велику увагу сучасним методам мотивації: створенню сприятливого психологічного клімату, справедливому розподілу доходів, високому рівню відповідальності, можливостям навчання і розвитку, визнанню і схваленню результатів роботи. Внутрішні стимули відіграють важливу роль у реалізації стимулів. Коли співробітник відчуває себе експлуатованим, він завжди незадоволений своєю роботою. Премія повинна доповнювати заробітну плату, а також стимулювати до подальшого розвитку, це можливо лише при грамотному співвідношенні матеріальної та нематеріальної мотиваційної системи.

Матеріальна мотивація відчуває себе впевнено на підприємстві, але не треба забувати, що при тільки матеріальному стимулу, пропадає ініціативність та креативність, тому на підприємстві розроблена система нематеріальної мотивації.

Методи нематеріального стимулювання, що використовуються на туристичному підприємстві, включають організацію навчання та тренінгів, суспільне визнання, подяку, сертифікати, тимблдинги та почесні нагороди. Ключовою роллю нематеріального стимулювання на підприємстві є застосування тимблдингу. Підприємство регулярно проводить заходи тимблдингу, бо це підвищує мотивацію співробітників, що в кінцевому підсумку приносить компанії в 2,5 рази більше прибутку, ніж конкуруючі компанії з низьким рівнем мотивації співробітників. Основні види тимблдингу на підприємстві є спортивні та творчі івенти. Вони розвивають не тільки вміння швидко приймати рішення в критичних і нестандартних ситуаціях, але й допомагає згуртувати колектив.

Усі заходи фіксуються на сайті, де кожен гість може переглянути життя підприємства зсередини. Видно, що керівництво пишається своїми агентами, це дуже сильно сприяє на відносини між керівниками та агентами, бо форма розмови майже неформальна.

Кожен понеділок проводяться збори колективу, де надається поточна інформація о продажах, турах, країнах, та безпосередньо життя підприємства. Це гарантує, що співробітники матимуть необхідну інформацію для виконання своїх

функціональних завдань, підвищить інтерес до вирішення своїх завдань, відчують приналежність до компанії і а також поліпшить соціально-психологічний клімат колективу. Кожен співробітник може висловити свою точку зору, або ж надати свою власну пропозицію до реклами, різних видів акцій та розробки нових турів. Усі пропозиції фіксуються, та за кожну цікаву пропозицію надаються бонуси та відзнаки. Усе це являється можливість проявити свою уяву, творчість та ініціативу. Воно змушує вкладати більше зусиль у свою роботу, більше висловлювати свою точку зору, домагатися кращих результатів.

## 2. Під час карантину.

На даний час, в умовах обмеженості фінансових ресурсів на підприємствах, коли досить важко встановити високу заробітну платню, особливу увагу зосереджуються саме на нестандартних методах стимулювання праці, складаючи гнучку систему мотивування для працівників, ефективно поєднуючи стандартні та нестандартні мотиваційні заходи.

В «Музенідіс Тревел» дуже швидко відреагували на ситуацію в країні, та перевели весь персонал на дистанційну роботу. При майже депресивному настрою персоналу, підприємство не тільки зуміло залишити весь кадровий склад, але й покращили умови мотивації та адаптували всю працю на онлайн. На даний момент підприємство працює у двох форматах : онлайн та у офісі.

Через сучасні умови праці, туристичне підприємство фізично не в змозі на достатньому рівні підтримувати матеріальну мотивацію, яка переважала до карантину, тому головною проблемою виступила розробка нестандартної нематеріальної мотивації, щоб підтримувати колектив у цей важкий час. Так підприємство застосувало комбінації позитивних і негативних методів (заохочення і покарання) з посилення останніх щодо працівників, які не дотримуються або нехтують карантинними обмеженнями. Перше, що зробило керівництво, це проаналізувало положення нематеріальної мотивації та розробило на основі неї сучасний вид мотивації. Так головною рішучою силою мотивації виступив онлайн-тімблдінг.

Онлайн-тімбілдінг на туристичному підприємстві представляю з себе ряд заходів, щодо підтримання комунікації між персоналом у цей складний час :

- різні Zoom-флешмоби (співробітники проходять якийсь челендж і діляться результатами, мотивуючи один одного виходять в ефір з розповіддю про книги, прочитаних за тиждень, або діляться успіхами у впровадженні практик особистої ефективності);
- тім-кава з колегами через Zoom (онлайн зустріч за чашкою кави з колегами, де проводяться бесіди на різні теми);
- різні види онлайн-вікторин та ігор (зараз з'явилося багато спеціалізованих ігор, заточених під тімбілдінг).

Це одні з найбільш популярних заходів на туристичному підприємстві, такі заходи не тільки підвищують настрій, але й призводять до підвищення мотивації та продуктивності праці, що у часи карантину є дуже ціно.

Отже, при аналізі розвитку мотивації на туристичному підприємстві, під різним кутом та в різний проміжок часу, можна зробити деякі висновки. У період коли туризм був майже “мертвим” дуже складно залишитись на плаву та підтримувати позитивний клімат на підприємстві.

«Музеніді Тревел» не тільки зуміли залишити весь кадровий склад, через зниження заробітної плати, але й розробити нову систему нематеріальної мотивації. Впровадження новітніх нематеріальних форм мотивації зіграло на руку підприємству, як для розробки нової системи мотивації так і для підняття мотивації співробітників до роботи під час пандемії. Розвиток мотиваційного механізму підприємства не стоїть на місці, та розробляється ґрунтуючись на попередньому досвіді праці с персоналом. Через декілька років, коли туризм набере попереднього обороту, туристичне підприємство буде в змозі надати не лише якісні пропозиції по турам клієнтам, але й надати якісні умови для роботи своїм співробітникам.

## **Рекомендації щодо удосконалення мотиваційних механізмів на туристичному підприємстві**

Розробка і впровадження схем мотивації співробітників це не одноразове завдання, воно досить тривале та розрахована не на один рік, процес суттєвих змін в існуючих схемах стимулювання, поступова їх зміна. Тому доцільно розробити довгостроковий план такої роботи. План повинен ґрунтуватися на детальному аналізі потреб до поведінкової стимуляції, і оцінці ресурсів, необхідних для впровадження систем.

Провівши аналіз системи мотивації праці персоналу у розділі 3.1, можна розробити рекомендації, щодо удосконалення вже існуючого мотиваційного механізму. В цілому аналіз системи мотивації персоналу показав, що вона є дієвою і досить ефективною, до пандемії та під час неї, адже підприємство стабільно розвивається, підвищуючи результати своєї діяльності ґрунтуючись на попередньому досвіді. Туристичне підприємство знає, що головним механізмом, який задає роботу всьому підприємству є персонал, тому до мотивації тут підходять дуже заздалегідь.

Удосконалення вже існуючого механізму мотивації праці на туристичному підприємстві дозволить в повному обсязі підвищити зацікавленість працівників, збільшити ефективність продажів туристичних послуг.

Спостереження за діяльністю дозволяє прийти до висновку, що іноді підприємство відчуває тимчасову нестачу трудових ресурсів у зв'язку з підвищенням попиту на послуги підприємства. Таким чином, необхідно ефективно і з мінімальним обсягом витрат стимулювати персонал для збільшення ефективності праці в період різкого підвищення попиту.

Метою управління економічною ситуацією має стати, перш за все, збільшення зацікавленості персоналу в підвищенні результативності функціонування підприємства для отримання максимального прибутку. Для досягнення потрібного ефекту можна вдосконалити сформовану систему

мотивації персоналу шляхом розвитку існуючих і впровадження нових форм нематеріального і матеріального стимулювання шляхом адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів управління. У той же час недостатньо розробити і впровадити мотиваційну систему, також їй потрібна постійна підтримка.

Для збільшення зацікавленості персоналу в функціонуванні підприємства слід розвивати такі компоненти мотивації:

1. Система участі у розвитку туристичного підприємства. Досягається корпоративність в поведінці, орієнтації на співвіднесення витрат і результатів, готовність до ризику.

2. Розвиток організаційної культури підприємства. При використанні даного компонента можуть бути досягнуті: розуміння і визнання цілей підприємства, орієнтація на перспективу, узгодження взаємних інтересів між працівниками підприємства.

3. Налаштування мотиваційної системи. Метою даного методу є виявлення та усунення всіх неточностей у розробці нової мотиваційної системи.

4. Надання персоналу соціальних пільг, послуг та переваг. Досягаються цілі соціальної захищеності та інтеграція з підприємством, підвищується трудова активність, створюються умови для активного відпочинку, тощо.

5. Залучення персоналу до прийняття рішень (узгодження з працівником певних рішень, прийнятих на робочому місці, в робочій групі). Це підвищує відповідальності та розвиває добровільну участь у прийнятті рішень, залучення в справи підприємства.

6. «Job» – фактори. Заходи, спрямовані на кількісні та якісні зміни робочого завдання і поля діяльності. Збагачує власну працю, розширює зони праці, ротації.

7. Досягаються гнучкість при виконанні робочого завдання, розуміння виробничих взаємозв'язків, взаємна відповідальність і самостійність.

8. Організація робочого місця. Оснащення робочих місць технічними, ергономічними та організаційними допоміжними засобами з урахуванням

потреби працівників. Досягається задоволеність станом робочого місця, задоволення від роботи і більш якісне виконання завдання.

9. Оцінка персоналу. Система планомірної і формалізованої оцінки персоналу за певними критеріями. Через оцінку різними методами результатів праці та можливостей працівників, досягається позитивний вплив на поведінку та відповідальність за свої дії.

Багато тур фірм для підвищення мотивації працівників використовують так звані інфотури. Вони можуть бути безкоштовними або пільговими. Інфотури дозволяють на власні очі відчувати весь колорит країни та підвищити свої професійні навички.

Зазначмо, що на туристичному підприємстві вже існують інфотури, але вони проводяться не через винагороду до результатів праці, а в цілях ознайомлення для всіх бажаючих співробітників та партнерів на пільговій основі, по ціні – 300 євро на тиждень. По відгукам з сайту видно, що працівники задоволені реалізацією турів, тому з цього витікає пропозиція, щодо оновлення доступності інфотурів для працівників підприємства, а саме зробити їх безкоштовним. Якщо правильно впровадити нововведення це може підштовхнути працівників на адекватну робочу конкуренцію, а через це підніметься продуктивність праці та загальна мотивація до роботи.

Отже, розробимо інфотур для трьох кращих працівників з кожного регіонального офісу «Музенідіс Тревел» в Україні, до одного з найпопулярніших європейських курортів, який знаходиться у Греції - острів Крит (табл.3.2).

Таблиця 3.2

### Інфотур до острова Крит на 7 днів

План	
День перший. Приліт.	1.Виліт з Києва до міста Салоніки, а далі переліт до міста Іракліон, що являється столицею острова. 2. Розміщення в готелі. Відпочинок. Вечеря.
День другий. Елунда.	1. Сніданок в готелі. 2. Огляд готелів в місті Елунда. 3. Повернення до готелю. Вечеря.

## Продовження таблиці 3.2

<p>День третій. Агіос Ніколаос-Херсоніссос. Критський вечір.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сніданок в готелі.</li> <li>2. Виїзд з готелю з речами.</li> <li>3. Знайомство з містом Агіос Ніколаос. (у місті розташовано декілька музеїв, тут збереглися вражаючі візантійські церкви, діє безліч кафе, барів і ресторанів на будь-який смак).</li> <li>4. Огляд готелів.</li> <li>5. Переїзд і розміщення в готелі.</li> <li>6. Вечеря та відпочинок.</li> <li>7. Увечері всі гості запрошуються на Критський вечір, де всіх чекає розважальна програма з грецькою живою музикою і національними танцями</li> </ol>
<p>День четвертий. Вільний день.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сніданок</li> <li>2. Вільний день</li> <li>3. Вечеря та відпочинок</li> </ol>
<p>День п'ятий. Ретімно.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сніданок у готелі</li> <li>2. Огляд готелів розташованих у місті Ретімно.</li> <li>3. Переїзд та розміщення у готелі в місті Агія Пелагія.</li> </ol>
<p>День шостий. Агія Пелагія.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сніданок у готелі</li> <li>2. Огляд готелів розташованих у місті Агія Пелагія.</li> <li>3. Повернення в готель.</li> <li>4. Вечеря та відпочинок</li> </ol>
<p>День сьомий. Вільний день на курортному містечку Агія Пелагія</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сніданок у готелі.</li> <li>2. Вільний день.</li> <li>3. Повернення в готель.</li> <li>4. Вечеря та відпочинок</li> <li>5. Зустріч з представниками підприємства Музенідіс Тревел, на якій можна задати свої питання. Вручення сертифікатів.</li> </ol>
<p>День восьмий. Повернення</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сніданок у готелі</li> <li>2. Виселення</li> <li>3. Переїзд у аеропорт.</li> <li>4. Виліт до Києва.</li> </ol>

Джерело : розроблено автором

У тур входить:

- авіапереліт Київ - Салоніки – Іракліон- Київ;
- медична страховка;

- проживання в готелі та харчування;
- державний податок за проживання в готелі;
- трансфери протягом всієї програми на комфортабельному автобусі з безкоштовним WI-FI;
- супровод гіда;
- інформаційні матеріали від підприємства Музенідіс Тревел;
- презентація програм компанії, особливості турів.

Подібні поїздки, безумовно, дуже інформативні, корисні і фінансово менш обтяжливі для підприємства — як правило, це витрати тільки на переліт, а часом тур і зовсім відбувається за рахунок запрошуючої сторони. Однак для цього туристичне підприємство вже повинно мати серйозну репутацію і вже активно працювати з тим, напрямком, куди передбачається інфотур.

Цей мотиваційний метод дуже ефективний для працівників, так як працівники в туристичній галузі - це в першу чергу молоді, амбітні люди, які живуть своїм ділом та хочуть розвиватися у цій сфері, тому інфотури задовольняють майже всі потреби.

Рекомендується проводити даний інфотур пару разів на рік, це буде гарним стимулом для працівників викладатися на повну у своїй роботі.

Також для поліпшення ефективності роботи персоналу можна запропонувати доповнити сформовану систему стимулювання і мотивації на підприємстві в наступних напрямках:

- розвиток системи управління діловою кар'єрою;
- застосування стимулюючих форм оплати праці;
- розширити використання нематеріальних факторів у стимулюванні персоналу;
- підтримка сприятливого психологічного клімату в колективі;
- розвиток системи управління конфліктами;
- формування та розвиток організаційної культури;

Усі вище зазначенні пропозиції зможуть поліпшити не тільки мотиваційні механізми підприємства, але й допоможе мати більший дохід від продуктивності праці.

### **Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів**

Основна мета будь якого підприємства – отримання прибутку. Виходячи із розділу 3.1., на підприємстві існує сильна система мотивації персоналу, а в розділі 3.2., ми зазначили певні заходи, щодо покращення вже існуючої системи мотивації персоналу. Навіть під час карантинних обмежень, підприємство зуміло вистояти та не втратити своїх працівників, усе це свідчить про важливість мотивації праці на підприємстві.

До карантинних обмежень у підприємства існувала деяка проблема з плинністю кадрів, вона складала 3,7 %. Тому з провадженням нових мотиваційних методів з розділу 3.2, плинність може опуститися до мінімуму. Не буде працівників, які звільнюються добровільно, тому що на підприємстві будуть впровадженні нововведення, які підштовхнуть працівників на робочу конкуренцію, а через це підвищиться загальний мотиваційний клімат на підприємстві.

Існує формула для зниження плинності кадрів, яка впливає на збільшення продуктивності праці :

$$\Delta P = \frac{K_T * 0,3 * Z * A}{100}$$

$\Delta P$  - збільшення обсягу діяльності (виручка, виробництво, послуги) за рахунок підвищення продуктивності праці і зниження плинності кадрів (грн.);

$K_T$  - зниження плинності кадрів (%) через впровадження новітньої системи мотивації персоналу;

$Z$  - чисельність працівників у звітному році (чол.);

$A$  - продуктивність праці за звітний рік ;

0,3 - середня зміна продуктивності праці в залежності від зміни коефіцієнта (1% плинності збільшує або знижує продуктивність праці на 0,3%);

Коефіцієнт плинності кадрів на підприємстві за 2019 - 0,60 %

$$A = \frac{\text{ЧД}}{Z} = \frac{12587}{28} = 44953 \text{ грн.}$$

$$\Delta P = \frac{0,60 * 0,3 * 28 * 44953}{100} = 2265 \text{ грн.}$$

Отже, чистий дохід від реалізації прибавиться на 2265 тис. грн.

Головна ідея мотивації праці – це покращення клімату в колективі та підвищення продуктивності праці, бо коли співробітник задоволений своєю роботою та положенням на підприємстві, це грає велику роль у його продуктивності. Прагнення людини до поліпшення свого добробуту зумовлює необхідність збільшення трудового вкладу, а, отже, і збільшення кількості, якості та продуктивності праці.

Ми не можемо знати, що буде через рік, бо ситуація у світі дуже швидко змінюється, але ми можемо розробити певний прогноз на 2023-2024 роки, на основі минулого досвіту туристичного підприємства, коли туризм почне стрімко підніматися вгору. Отже, розробимо прогноз на ефективність впливу мотивації на економічну складову туристичного підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

### Прогноз використання трудових ресурсів підприємства

Показники	2023	2024	Відхилення	
			Абсолютне, (+)	Відносне, (%)
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	30	30	-	-
Дохід від реалізації послуг, тис.грн	14852	17217	2365	16
Кількість обслугованих клієнтів, осіб	6 865	8 976	1943	28,3
Продуктивність праці в вартісному виразі, тис.грн. / особу	495	574	79	16

## Продовження таблиці 3.2

Продуктивність праці в натуральному виразі, клієнтів / особу	229	299	70	30,6
--	-----	-----	----	------

Джерело : розроблено автором при аналізі трудових ресурсів за 2018-2019 роках

Зазначимо, що прогноз не може бути достовірним на всі 100 %, бо у наш час може статися будь-що завгодно, але якщо розглянути статистику з таблиці 2,4., то можна з певністю сказати, що при правильному впровадженню розроблених механізмів мотивації, продуктивність праці в вартісному виразі зросте на 16 %.

Немає єдиного правила або кращого мотиваційного методу. Часто нематеріальні методи винагороди досягають бажаного результату швидше, ніж матеріальні виплати. Кращим рішенням є застосування комплексу заходів щодо стимулювання персоналу до роботи. Тому для того, щоб максимізувати методи стимулювання, а також підвищити продуктивність, необхідно об'єднати їх. Це

полегшує тісний контакт між ними, так як використання тільки одного методу не стимулює творчу активність працівників для досягнення цілей підприємства.

Ефективне управління залежить від правильно обраного механізму мотивації

та стимулювання. Враховуючи світовий досвід мотивації на робочому місці,

можна сказати, що існує основа для створення механізму, але його необхідно

вдосконалювати, враховуючи результати інших туристичних

підприємств. Усе це треба адаптувати під власне підприємство, а також під менталітет співробітників.

### Висновки до розділу 3

У даному розділі була розглянута система мотивації на туристичному підприємстві до пандемії та під час неї, а також були наведені приклад її дії. Були виявлені недоліки та надані рекомендації, щодо подальшого розвитку мотиваційного механізму.

У період коли туризм був майже “мертвим” дуже складно залишитись на плаву та підтримувати позитивний клімат на підприємстві. В «Музеніді Тревел» не тільки зуміли залишити весь кадровий склад, через зниження заробітної плати, але й розробити нову систему нематеріальної мотивації. Впровадження новітніх нематеріальних форм мотивації зіграло на руку підприємству, як для розробки нової системи мотивації так і для підняття мотивації співробітників до роботи під час пандемії.

Розвиток мотиваційного механізму підприємства не стоїть на місці, та розробляється ґрунтуючись на попередньому досвіді праці с персоналом. Через декілька років, коли туризм набере попереднього обороту, туристичне підприємство буде в змозі надати не лише якісні пропозиції по турам клієнтам, але й надати якісні умови для роботи своїм співробітникам.

## **РОЗДІЛ 4. ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «МУЗЕНІДІС ТРЕВЕЛ»**

### **4.1. Характеристика поточного стану інформаційних технологій на туристичному підприємстві**

Туристична діяльність багата своєю інформацією, на відміну від інших видів економічної діяльності. Оскільки, туристичний продукт покупається майже завжди заздалегідь, то можна сказати, що туризм залежить від передачі і використання інформації про наявність, вартість і якість послуг. Інформація грає невід'ємну роль у процесі об'єднання постачальників послуг в єдину систему.

Вся інформація, необхідна для роботи повинна бути в системі грамото поставлена, а дизайн сайту має бути сучасним та лаконічним, бо перше, що бачить потенційний покупець, це лице туристичного підприємства – веб сайт. На сьогоднішній день, майже вся робота на туристичному підприємстві виконується на комп'ютерах, тому технічне забезпечення підприємства має бути на висоті.

Технічне забезпечення підприємства включає в себе наступну техніку : персональний комп'ютер, телефон, факс, принтер, вайфай роутер. Це мінімальне технічне забезпечення без якого на туристичному підприємстві неможна працювати. Для підтримки техніки в нормальному стані на підприємстві існує ІТ відділ який займається розробкою, впровадженням та підтримкою комунікаційних та комп'ютерних систем. Сучасний туристичний бізнес тісно пов'язаний з великою обробкою інформації, тому майже вся робота виконуються на комп'ютерах. Неможливо повністю керувати туристичним бізнесом без комп'ютера. На підприємстві комп'ютер виконує такі функції : розробка та складання бази даних, робота з різними типами документів, ведення обліку та звітності.

Усі комп'ютери зібрані на базі 4 ядрового процесору Intel Core i5 (який включає в себе звичайну інтегровану відеокарту), 8 гб оперативної пам'яті, HDD 500 гб та офіційної версії windows 10. В пакет послуг windows 10 входить офіційна версія Office, для кожного працівника підприємства. Усе інше програмне забезпечення для роботи базується на розробках компаній «Мегатек» (Росія), Panasoft (Греція), а також на власних розробках.

Для автоматизування роботи на підприємстві використовується розробка від «Мегатек» під назвою «Майстер-Тур». Це найпопулярніша система для туроператорів від компанії «Мегатек». Метою програми є надання актуальної інформації про ціни, тури, вакансії та умови продажу послуг на сайті компанії (рис. 4.1).

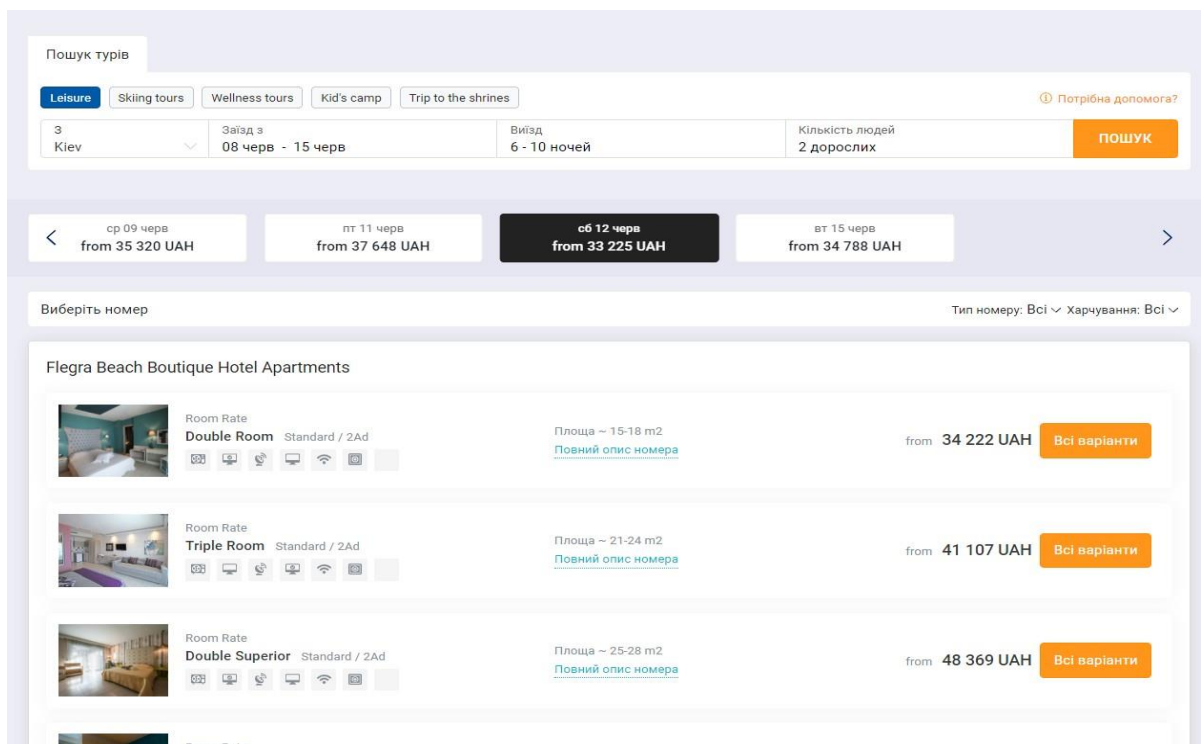


Рис. 4.1 дизайн “Майстер-Тур”

У «Майстер-Тур» існує три тарифи: Standard, Canary, Transaction. Кожен тариф має свої переваги, але підприємство користується тарифом Canary (табл 4.1).

Таблиця 4.1

## Тарифи «Майстер-Тур»

Опція	Standard	Canary	Transaction
Програмний комплекс Майстер-Тур версії 15	+	+	+
Новий дизайн	Платно	+	+
Мобільна версія	Платно	+	+
Знижка на ліцензійні платежі 50%	-	-	+
Майстер-Центр оплат	+	+	+
Майстер-Сервіс-служба завдань	+	+	+
Модуль Megatec Integration Service (MIS) (excel)	+	+	+
Модуль Megatec Integration Service (MIS) (XML)	Платно	Платно	+
Динамічне пакетування-авіа модуль	Платно	Платно	Платно
Динамічне пакетування - готельний модуль	Платно	Платно	Платно
Отримання оновлень ПЗ (в рамках договору підтримки)	+	+	+
API для розробки	+	+	+
Підтримка	+	+	+
Закріплений куратор	+	+	+
Актуальні оновлення ПЗ (не менше 1 на рік)	+	+	+
1 розгортання оновлень співробітниками Мегатек	Платно	Платно	+
Вартість оренди 1 осіб / міс	5607 грн	8395 грн	Договірна
Вартість оренди пакета з 5 осіб / міс	9 921 грн	14882 грн	Договірна
Більше 5 осіб	Договірна	Договірна	Договірна

Джерело : прайс лист майстер туру

Ціна за місяць оренди 8395 грн., в цю суму входить майже повний комплект послуг.

Основна характеристика даної системи це формування туристичного продукту, контроль договорів і строків їх завершення, оформлення будь якої кількості туристів до однієї або кількох путівок одночасно.

До головних переваг програми можна віднести:

1. Гнучке ціноутворення. Передача турпродукту відбувається на автоматі з урахуванням цін, квот, стопів.
2. Контроль за турпутівками. Пакетування послуг, Імпортування та експортування документів, Зрозумілий інтерфейс, Можливість бронювання.
3. Додаткові інструменти. Квотування, регулювання місць і блоків, трансфери, екскурсії.
4. Звітність. Статистика по діяльності, Розмежування прав користувачів.

Завдяки можливостям «Майстер-Тур» туроператор «Музенідіс Тревел» має достатньо високий рівень автоматизації.

Інтеграція з іншими туроператорами і можливість надання агентствам особистого кабінету на сайті дозволяє ефективно і комфортно працювати з партнерами. Приєднання до пошукової системи "Интерлука" забезпечує туроператора новими можливості для просування послуг і стає каналом зростання продажу.

Підключаючись до веб сервісу Интерлука партнер отримує можливість:

1. Відправляти путівки безпосередньо з бази свого Майстер туру в базу Интерлука підприємства «Музенідіс Тревел». У разі якщо є квоти на броніруемые послуги, вони підтверджуються автоматично;
2. Бачити реальний статус всіх послуг броніруемой путівки, а також їх вартість (нетто від партнера);
3. Обмінюватися повідомленнями по путівці з менеджером приймаючої сторони «Музенідіс Тревел»;

4. Імпортувати добові ціни від приймаючої сторони «Музенідіс Тревел» в базу даних Майстер туру, на основі яких можна буде надалі розраховувати свої прайси для виставлення і бронювання в системі Майстер Веб [49].

## 4.2 Аналіз Інтернет-контенту підприємства

В сучасних умовах сайт туристичного підприємства необхідний, бо інтернет пропонує широкий спектр можливостей для туристичного бізнесу. Одним з головних переваг Інтернету є надзвичайно швидкий зворотній зв'язок зі споживачами. Створення власного сайту і регулярне його оновлення стало одним з найважливіших елементів рекламної діяльності для всіх туристичних підприємств.

Грамото побудований сайт дозволяє не тільки ефективно просувати послуги підприємства потенційним споживачам, але й надати певну інформацію про підприємство, тим саме підвищити довіру клієнтів. Аналіз дизайну сайту відноситься до контролю юзабіліті, дозволяє оцінити якість дизайну і його вплив на поведінку користувачів. У процесі створення сайтів велика увага приділяється дизайну, це лице будь якого підприємства, бо від якості дизайну та сайту залежить перше враження клієнтів.

Основні критерії зразкового сайту :

- зручна навігація ;
- швидка робота сайту та його підрозділів ;
- сучасний дизайн сайту ;
- технічність ;
- інформативність та лаконічність.

Офіційний сайт туристичного підприємства «Музенідіс Тревел» заходить за посиланням <https://www.mouzenidis.com/uk-ua>. Головна сторінка розроблена за своїм фірмовим стилем.

Сайт підприємства присутній у двох версіях : старий та новий, обидві версії повноцінно працюють (рис. 4.2, рис. 4.3). Розробка сайту справа не з дешевших, приблизна ціна на створення сучасного сайту від 11500 грн., а підтримка хостингу досягає 500 грн. в місяць, тому багато підприємств зазвичай нехтують цим, та роблять дешеві сайти на дешевих хостингах. Нова версія сайту була розроблена у 2018 році, подальшу будем аналізувати тільки її. Сайт доступний у комп'ютерній версії, так і у мобільній версії. Відвідувачі при першому заході на сайт бачать банер з головними новинами та спеціальними пропозиціями.

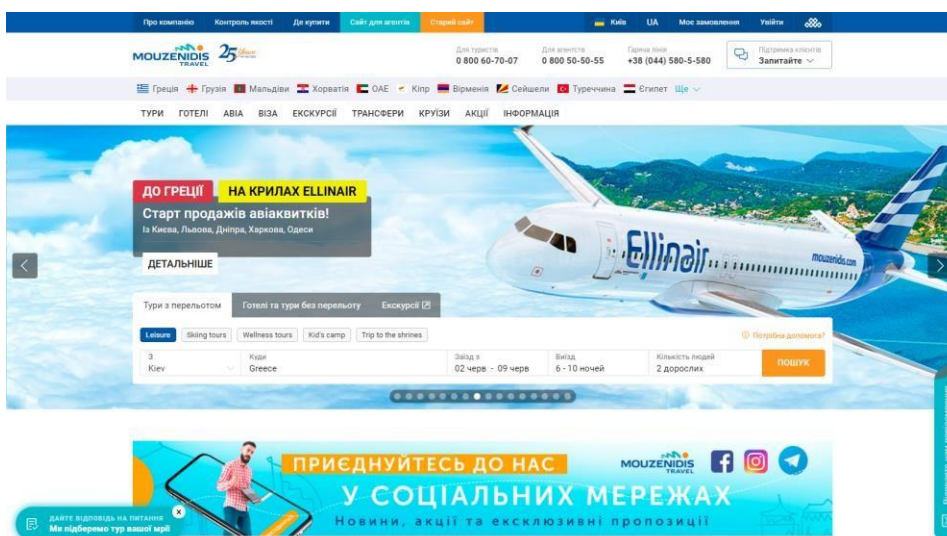


Рис 4.1. Новий дизайн сайту (2018 рік)



Рис 4.2. Старий дизайн сайту

Головна сторінка містить функціональні блоки з інформацією о турах, готелях, авіа та трансферних послугах, екскурсіях, круїзах, а знизу сторінки представлена інформація про компанію та зворотні контакти. У інформації про компанію можна побачити як живе та розвивається компанія, побачити фотографії з різних івентів, а також можна переглянути деякі презентації з вебіванів.

На сайті представлено блок для кожної країни напрямком яким займається підприємство. Блок готелю включає в себе інформацію о певних готелях, акціях та вкладку бронювання, де можна забронювати номер та перевірити наявність вільних місць. Одним із зручних елементів сайту є система порівняння. Можна вибрати будь яке місце проживання, а потім порівняти рейтинги, ціни, відгуки та переваги кожного готелю.

Розробка сайту не стоїть на місці, в даний час він вдосконалюється та розробляється, щоб бути більш привабливим та зручним. Інформація на сайті оновлюється щодня, а нещодавно було відкрито сторінки в соціальних мережах Instagram, Facebook та сторінку в месенджері Telegram, це все зроблено для більшого охоплення аудиторії, та зручного оголошення пропозицій та акцій.

Проведемо аналіз за п'ятибальною шкалою та виявимо середню оцінку інтернет-контингенту туристичного підприємства (табл. 4.1)

*Таблиця 4.1*

#### **Оцінка інтернет-контенту туристичного / готельного підприємства**

№ з/п	Критерії	Оцінка підприємства
1.	Дизайн сайту	3
2.	Зміна мови користування на сайті та їхня загальна кількість	5
3.	Форма для зворотнього зв'язку із турфірмою або вікно для онлайн виклику	4
4.	Прив'язаність сайту до соціальних мереж	4
5.	Наявність мапи сайту	1
6.	Наявність на сайті контактних даних, адреси чи пошти	5
7.	Наявність мобільного додатку	5
8.	Характеристика турів	4

## Продовження таблиці 4.2

9.	Галерея	4
10.	Характеристика турфірми, об'єм корисної інформації для гостя	4
11.	Наявність на сайті відеоматеріалів	2
12.	Можливість бронювання авіаквитків	5
13.	Огляд новин	4
14.	Наявність гостьової книги відгуків	4
15.	Аналіз відгуків у гостьовій книзі; на скільки позитивні відгуки переважають негативні	3
16.	Інформація про акції турфірми	5
17.	Опис основних і додаткових послуг	5
18.	Наявність розсилки на e-mail споживачів	5
19.	Графа зустрічей та заходів	4
20.	Інформація про співпрацю або партнерів	4
21.	Наявність віконця курсу валют	5
22.	Вакансії турфірми	4
23.	Зручність сайту	3
24.	Рівень подання інформації	4
	Середнє значення	4

Джерело : розраховано і розроблено автором

Результат показав, що середнє значення оцінки інтернет-контенту підприємства становить 4 це непоганий показник. Головні мінуси : застарілий дизайн сайту (навіть після його оновлення), перегляд відгуків дуже незручний та неінформативний, відсутність мапи сайту та мала кількість переставлених відеоматеріалів.

Недоліків з роботи та помилок на сайті не було виявлено, але є деякі пункти з дуже застарілим оформленням. У час стрімкого розвитку інформаційних технологій сайт туроператора є найважливішою частиною діяльності, тому що, це свого роду "обличчя" компанії і воно складає найпотужніше перше враження. Саме ця причина підштовхує підприємство оновлювати та робити сайт зручнішим для користувача.

### **4.3. Пропозиції та обґрунтування впровадження новітніх технологій на туристичному підприємстві ТОВ «Музенідіс Тревел»**

Для роботи підприємство використовує систему Майстер-тур. Ця система включає в себе всі основні аспекти діяльності постачальника туристичних послуг, створення прайс листів і каталогів для продажу туристичних продуктів, розрахунок реальної собівартості до ведення взаємних рахунків з постачальниками, ведення оперативного обліку. Головна особливість даної системи – це гнучке налаштування, яке дозволяє працювати за різними напрямками діяльності. Ця система сучасна, постійно оновлюється з випуском нової версії, кожна версія оновлення проходить тестування та дозволяє не переживати за критичні помилки. Тому цей аспект діяльності можна вважати добре розвинутим та не потребуючим удосконалень.

При аналізі технічного забезпечення проблем не було виявлено, усі технічні пристрої нові та працюють без збоїв, характеристики комп'ютерів вистачає для комфортної роботи в усіх сучасних програмах. В ІТ-відділі працюють висококваліфіковані фахівці: програмісти, адміністратори, веб-дизайнери, інженери-електроніки.

Одним із ключових факторів діяльності є сайт підприємства, без якого не може обходитися кожне туристичне підприємство. Хоча сайт показав непоганий результат у розділі 4.2, на нашу думку його оновлення може бути безкрайнім, бо уподобання клієнтів дуже швидко змінюються, тому оновленню сайту варто приділяти увагу та зусилля.

Якщо проаналізувати дизайн будь яких сучасних туристичних підприємств, то можна взяти до уваги аспекти не тільки дизайну, а й подачі інформації. Розберемо тенденції сучасних сайтів з метою впровадження їх у дизайн сайту «Музенідіс Тревел» (табл. 4.2).

## Сучасні тенденції дизайну сайтів

Впровадження	Характеристика
Інтерфейс та дизайн	Естетично приємний дизайн може забезпечити незабутні враження, які виділять бренд. Однак інтерфейс повинен включати тільки необхідні елементи з високою інформаційною цінністю. Ясність завжди перемагає візуальний ефект.
Порожній (вільний) простір.	Порожній простір дозволяє очам глядачів відпочити. Це також допомагає розумінню суті контенту, визначаючи взаємозв'язки між елементами сторінки. Коли два елементи розташовані близько один до одного і між ними мало білого, людські очі будуть розглядати їх як одне ціле. З іншого боку, якщо два елементи знаходяться на відстані один від одного, очі будуть сприймати їх окремо. Порожній простір дозволяє відвідувачам не тільки визначити ієрархію вашого сайту, але і застосовувати його для пошуку найбільш важливої інформації на сторінках. Тому знання того, як використовувати вільний простір, допоможе поліпшити користувацький інтерфейс вашого сайту.
Динамічна прокрутка.	Одна версія динамічної прокрутки встановлює різні швидкості прокрутки для переднього плану і фону сайту, щоб дати відвідувачам ефект 3D.
Жирний шрифт.	Великий шрифт і жирний шрифт застосовуються в багатьох місцях - від назв брендів до заголовків цільових сторінок, де найбільш помітною тенденцією є домінуючий на екрані текст. Обов'язково треба вибрати шрифт, який відповідає бренду, аудиторії та цілі підприємства.
Мінімалізм в UI/UX (User Experience/ User Interface).	Мінімалізм в UI/UX-копірайтингу багато в чому аналогічний мінімалізму в веб-дизайні і графічному дизайні в цілому. Ключова відмінність тут в тому, що в UI/UX основна увага приділяється лаконічності текстів для навігації які створюють користувацький потік. Ясність і простота - це те, до чого необхідно прагнути при створенні мінімалістичного дизайну користувацького інтерфейсу.
Підвищена увага до UX / UI.	Щоб сайт мав успішний сучасний веб-дизайн, всі його елементи повинні бездоганно адаптуватися як для настільних, так і для мобільних пристроїв. Мобільна адаптивна анімація та відеографія стають все більш важливими для веб-розробки.
Емоційний дизайн.	Емоційний дизайн дає величезні конкурентні переваги, так як він не просто візуально привабливий, але буквально залучає користувачів в дію і працює як спусковий гачок. Такий підхід у веб-дизайні заснований на використанні вражень, він відштовхується від емоційної реакції користувачів при взаємодії з веб-сайтом.

Джерело : розроблено автором

Після аналізу всіх елементів які відповідають сучасним вимогам, і аналізу сайту у розділі 4.2, можемо зробити пропозиції для оновлення сайту :

- спростити дизайн сайту майже до мінімалізму;
- розробити якісну навігацію сайту;
- підвищена увага до UX / UI;
- спростити подачу інформації;
- важливо зосередити увагу користувача на тому, що дійсно має для

нього значення і уникати перешкод, які відволікають його від головного.

Веб-дизайн стрімко змінюється, так як весь час з'являються нові технології, такі як паралакс ефекти, і інші динамічні елементи. Використання великої кількості візуальних ефектів і кольорової графіки, які створюють неприємний для очей хаос – вже пішло в минуле.

Мінімалістичний стиль у веб дизайні позначає уникнення надлишкового наповнення сайту не потрібною графікою та іншого непотрібного контенту. Важливо приділити особливу увагу тій інформації, яка важлива для користувачів. Вона повинна бути показана на сайті в зручній легкій до сприйняття формі і що дає можливість інтуїтивно її сприймати.

У сучасний час оновлення та розробка сайту коштує від 400 доларів, але ці гроші швидко окупляться, бо інтернет сегмент ринку самий впливовий і треба бути завжди в тренді.

Сьогодні більшість користувачів вважають за краще мінімалістичні, сучасні сайти, адже при такій подачі інформації, вони допомагають зосередитися на головному, і не відволікатися на незначні дрібниці. Люди шукають конкретну інформацію "без води", беруть свій час і хочуть мінімізувати серфінг в мережі.

Ресурси з великою кількістю кольорів і дрібних елементів дратують і відволікають від отримання необхідної інформації. Пошук стає обтяжливим завданням і перетворюється на головну причину, щоб закрити такий сайт. І навпаки, мінімалістичний, чистий і простий сайт, з великими контрастними заголовками і чітким шрифтом допомагає швидко отримати необхідну інформацію без додаткових зусиль.

Щоб зробити акценти на важливому і не перевантажувати мозок користувачів, необхідно більш активно використовувати порожній простір навколо об'єктів. Така техніка вважається провідною особливістю лаконічного дизайну сайту, зробленого в стилі мінімалізм.

Також доцільно буде впровадити сучасну систему скриптів, які допоможуть аналізувати динаміку використання сайту : кількість повторних відвідувань, кількість відвідувачів, кількість часу проведених на тій чи іншій сторінці. Дані скрипти, також допоможуть збирати інформацію по клієнтам, та на основі цієї інформації можна буде оновлювати, або доповнювати вже існуючий сайт. По ціні впровадження даних скриптів є дешевим, або ж це можна зробити за допомогою вже існуючого ІТ-відділу за додаткову плату в 500 грн.

Після впровадження усіх заходів, доцільно буде проаналізувати індекс задоволеності клієнтів, порівнюючи значення до і після впровадження нових заходів :

$$\Delta I = I_1 - I_0$$

$I_1$  – Індекс задоволеності після впровадження;

$I_0$  - Індекс задоволеності до впровадження.

Усі вище зазначені фактори допоможуть туристичному підприємству не тільки бути в тренді, але й допоможуть підвищити клієнтську базу. Якщо оформлення сайту є лаконічним, мінімалістичним та не перевантаженим інформацією, це допомагає потенційному клієнту зробити свій вибір легшим.

Якщо до пандемії багато клієнтів любило купувати тури саме у туристичних офісах, то зараз усе змінилось, через впровадження онлайн роботи, майже 100 % продажів припадають на онлайн. На нашу думку, навіть після пандемії, більшість людей продовжать купувати тури саме через інтернет, тому що це швидко та легко, тому треба приділяти розвитку автоматизації та розвитку сайту більше уваги.

## Висновки до розділу 4

Сучасні інформаційні технології туристичного бізнесу є невід'ємною частиною продуктивного функціонування, як з середини, так і ззовні. Вони допомагають автоматизувати та поліпшити роботу менеджера, щоб робота виконувалась без збоїв та безлічі паперів. Сьогодні однією з таких сучасних автоматичних систем є Майстер-тур, котру використовує у своїй роботі «Музенідіс Тревел» на тарифі Canary. Після аналізу роботи системи недоліків не було виявлено, тому що підприємство вже багато років використовує дану систему, і це являється одним із стандартів роботи.

Однак була знайдена інша слабка сторона підприємства – сайт. Сайт підприємства присутній у двох версіях : старий та новий, обидві версії повноцінно працюють. Нова версія сайту була розроблена у 2018 році, подальшу будем аналізувати тільки її. Сайт доступний у комп'ютерній версії, так і у мобільній версії. Відвідувачі при першому заході на сайт бачать банер з головними новинами та спеціальними пропозиціями.

Сайт виявився застарілим навіть після оновлення у 2018 році і було запропоновано шляхи вирішення та оновлення сайту, бо від якості дизайну та сайту залежить перше враження клієнтів. У сучасний час оновлення та розробка сайту коштує від 400 доларів, але ці гроші швидко окупляться, бо інтернет сегмент ринку самий впливовий і треба бути завжди в тренді.

Сьогодні більшість користувачів вважають за краще мінімалістичні, сучасні сайти, адже при такій подачі інформації, вони допомагають зосередитися на головному, і не відволікатися на незначні дрібниці. Люди шукають конкретну інформацію "без води", бережуть свій час і хочуть мінімізувати серфінг в мережі.

Розробка сайту не стоїть на місці, в даний час він вдосконалюється та розробляється, щоб бути більш привабливим та зручним. Щоб оптимізувати та оновити сайт, необхідно досконально вивчити уподобання споживача, зрозуміти, які методи використовуються при пошуку інформації. Інформація на сайті

оновлюється щодня, а нещодавно було відкрито сторінки в соціальних мережах Instagram, Facebook та сторінку в месенджері Telegram, це все зроблено для більшого охоплення аудиторії, та зручного оголошення пропозицій та акцій.

На наш погляд, позиціювання у мережі інтернет зараз являється невід'ємною частиною для любого підприємства. Підприємство «Музенідіс Тревел» робить дуже правильні кроки у цю сторону, бо відкриття сторінок у соціальних мережах дуже добре вплине на зворотній зв'язок та інформаційний потік для старих та нових клієнтів, та зможе розширити спектр реклами, який на підприємстві теж не дуже розвинутий.

## Висновки

У сучасній компанії найбільш ефективним способом використання комплексу є мотивація працівників. Досвід провідних країн світової економіки з мотивацією співробітників є дуже важливим прикладом механізму посилення мотивації українських компаній.

У першому розділі було розглянуто теоретичні основи формування системи мотивації персоналу підприємства. Після аналізу першого розділу, можна зробити висновок, що людський фактор є найбільш важливим і значущим фактором. Мотивація праці персоналу є ключовим напрямком кадрової політики будь-якого підприємства. Підвищуючи мотивацію співробітників, керівники підвищують продуктивність праці в компанії і покращують роботу підлеглих.

Мотивація - це динамічний процес, який стимулює та підтримує поведінкову активність працівника на певному рівні. Методи мотивації поділяють на 2 групи: матеріальні та нематеріальні.

Матеріальна мотивація - передбачає винагороду в грошовому еквіваленті, в якості послуг і матеріальних об'єктів. Нематеріальна мотивація - спрямоване на задоволення психологічних та соціальних потреб людини.

Питання підвищення продуктивності праці працівників через різні методи мотивації зараз надзвичайно актуальне, оскільки в сучасних умовах стрімкої глобалізації економіки і безперервної конкуренції підприємство може протистояти тиску конкуренції тільки тоді, коли досягає високих результатів своєї роботи. А працівники, являються головним механізмом роботи усього підприємства.

У другому розділі роботи проаналізовано діяльність туроператора «Музенідіс Тревел», проведено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища. Підприємство має досить сильні позиції, які засновані на досвіді роботи, на туристичному ринку та менше схильна сучасним загрозам, які притаманні більшості малим туристичним підприємствам на українському ринку. Фінансові показники та економічний стан підприємства являється найбільш необхідною

інформацією для керівництва і власників, а також для інвесторів, партнерів, кредиторів і державних органів. Фінансово-економічне становище підприємства є позитивним, тобто підприємство приносить прибуток, а також показники рентабельності являються задовільними та можуть і подалі рости при правильному підході управління.

SWOT-аналіз показав, що підприємство має більше сильних сторін, але й немало слабких, та має потенціал для подальшого розвитку на ринку. Слабкі сторони, такі як недосконалість відділу маркетингу та просування підприємства на ринку взаємозв'язані, вони чинять негативний вплив на діяльність підприємства, але це не дуже критично, та при правильному підході дуже легко вирішується. Сильні сторони показують, що підприємство має значний досвід та кваліфікований персонал, що укупі при правильній рекламі може зіграти свою роль.

У третьому розділі була розглянута система мотивації на туристичному підприємстві до пандемії та під час неї, а також були наведені приклад її дії. Були виявлені недоліки та надані рекомендації, щодо подальшого розвитку мотиваційного механізму.

У період коли туризм був майже “мертвим” дуже складно залишитись на плаву та підтримувати позитивний клімат на підприємстві. «Музеніді Тревел» не тільки зуміли залишити весь кадровий склад, через зниження заробітної плати, але й розробити нову систему нематеріальної мотивації. Впровадження новітніх нематеріальних форм мотивації зіграло на руку підприємству, як для розробки нової системи мотивації так і для підняття мотивації співробітників до роботи під час пандемії.

Розвиток мотиваційного механізму підприємства не стоїть на місці, та розробляється ґрунтуючись на попередньому досвіді праці с персоналом. Через декілька років, коли туризм набере попереднього обороту, туристичне підприємство буде в змозі надати не лише якісні пропозиції по турам клієнтам, але й надати якісні умови для роботи своїм співробітникам.

У четвертому розділі було розглянуто впровадження сучасних інформаційних технологій та проведено аналіз інтернет-контенту підприємства. Оскільки ми живемо в період бурхливого розвитку інформаційних технологій, неможливо не бачити змін, які вже відбулися. Глобальна комп'ютеризація вплинула не тільки на наше життя в цілому, але і на бізнес, включаючи туризм. Успішне туристичне підприємство повинно ґрунтуватися на зборі та обробці інформації, а також приймати рішення, заснованих на них.

При аналізі технічного забезпечення проблем не було виявлено, усі технічні пристрої нові та працюють без збоїв, характеристики комп'ютерів вистачає для комфортної роботи в усіх сучасних програмах. В ІТ-відділі працюють висококваліфіковані фахівці: програмісти, адміністратори, веб-дизайнери, інженери-електронники.

Підприємство використовує сучасні інформаційні технології, які допомагають виконувати роботу якісно та без клопотів. Підприємству потрібно більше приділяти увагу сучасним уподобанням клієнтів та на основі них робити висновки, щодо оновлення дизайну сайту. Інформація на сайті оновлюється щодня, а нещодавно було відкрито сторінки в соціальних мережах Instagram, Facebook та сторінку в месенджері Telegram, це все зроблено для більшого охоплення аудиторії, та зручного оголошення пропозицій та акцій.

Після аналізу сайту підприємства, можемо зробити пропозиції для оновлення сайту:

- спростити дизайн сайту майже до мінімалізму;
- розробити якісну навігацію сайту;
- підвищити увагу до UX / UI;
- спростити подачу інформації.

Сайт повинен регулярно аналізуватися, тестуватися, перевірятися на наявність змін в перевагах цільових клієнтів і застосовуватися для живого діалогу з клієнтом, запрошуючи його брати участь у змінах сайту.

Тому можна зробити висновок, що ця тема актуальна і важлива, оскільки в даний час Інтернет-торгівля набуває все більшого значення, в тому числі в

секторі туризму. Туристичні підприємства в першу чергу повинні розробити та просувати власні веб-сайти з використанням ключових інструментами для просування в Інтернеті, бо це залучає нових клієнтів та збільшує обсяг продажу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bondarchuk, L.V. and Nikolaichuk, N.P. (2017),. “Features of crisis personnel management” Aktualni naukovi doslidgennia v suchasnomu sviti. Vol. 5(25), pp. 77–82]
2. Brych, V.Ya., Diakiv, O. P. and Slivinska, N. M. (2012), [Personnel management: a textbook.]– Ternopil: TNEU. Ukraine.
3. Dennen V. P. Social Media for Active Learning. – 2021. – С. 165.
4. Lobza, A.V. and Guz, I.S. (2018), “Approaches to the development of performance evaluation system of the personnel of the modern enterprise” - Molodyj vchenyj. №1 (53). pp. 510-513
5. Агафонова, Л. Г. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання: навч. посіб. / Л. Г. Агафонова, О. Є. Агафонова ; КУТЕП. – К. : Знання України, 2006. – 352 с.].
6. Адаменко О. А. Концептуальні засади інноваційного розвитку підприємств / О. А. Адаменко // Наукові праці Національного у-ту харчових технологій. – 2010. – № 35. – С. 5 – 10
7. Акулов М. Г. Економіка праці і соціально трудові відносини: навч. посіб. / М.Г. Акулов, А.В. Драбаніч, Т.В.Євась – Київ: Центр учбової літератури, 2012. –С. 57 – 60.
8. Амосов О. Ю. Контролінгові механізми в системі управління підприємством / О. Ю. Амосов // Економіка та управління. – 2012. – № 1. – С. 82 – 86.
9. Антоненко, І. Я. Методичні матеріали з дисципліни "Менеджмент готельного господарства" для студентів форми навчання за фаховим спрямуванням 6.050400 "Туризм" напряму підготовки 0504 "Туризм" / І. Я. Антоненко. – Київ : КУТЕП, 2005. – 22 с.
10. Антоненко, І. Я. Методичні матеріали з дисципліни "Менеджмент туризму" для студентів форми навчання за фаховим спрямуванням 6.050400

"Туризм" напряму підготовки 0504 "Туризм" / І. Я. Антоненко. – Київ : КУТЕП, 2005. – 22 с.

**11.** Балабанова, Л. В. Управління персоналом : підручн. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. :ЦУЛ, 2011. – 468 с.

**12.** Богиня Д. П. Основи економіки праці : навчальний посібник / Д. П. Богиня, О. А. Грішнова. – К. : Знання-Прес, 2006. – 313 с.

**13.** Бондаренко С.С. Внесення змін до мотивації персоналу як головна умова застосування концепції постійного вдосконалення на українських підприємствах/ С. С. Бондаренко // Гуманізація соціального управління: Тези доповідей Всеукраїнської науково – практичної конференції 29 квітня 2008 р. – Х.: ФОП Александрова К.М., 2012. - С. 18–22

**14.** Бурик А. Ф. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. / А. Ф. Бурик. – К : Ліра-К, 2013. – 260 с

**15.** Варданян И.С. Новые тенденции к мотивации персонала / И.С. Варданян // Управление персоналом. – 2012. – № 5. – С. 93-95.

**16.** Виноградська А. Технологія комерційного підприємництва: Навчальний посібник / А. Виноградська,; М-во освіти і науки України, Київ. економ. ін-т менеджм. (екомен). - К.: Центр навчальної літератури, 2016. – 778 с

**17.** Гевко, І. Б. Операційний менеджмент : навч. посіб. / І. Б. Гевко. – К. : Кондор, 2005. – 228 с.

**18.** Гірняк, О.М. Менеджмент: підручник / О. М. Гірняк, П. П. Лазановський. – 5-те вид., перероб. і доп. – Л. : Магнолія 2006, 2009. – 352 с.

**19.** Гольда А.В. Зарубіжний досвід мотивації праці трудового потенціалу в умовах ринкової економіки // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наук. праць. Вип. 2 (33). / Наук. ред. І.К. Бондар. – К., 2008. – С. 94-97.]

**20.** Дядечко, Л. П. Економіка туристичного бізнесу : навч. посіб. / Л. П. Дядечко. – К. : ЦУЛ, 2007. – 224 с.

**21.** Енциклопедія «Britannica» [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/163303/Digital-Equipment->

## Corporation-DEC

- 22.** Живко З. Б. Аналіз та оцінка системи мотивації персоналу як чинника безпеки / З. Б. Живко // Демографія, економіка праці, соціальна економіка, політика. – 2009. – № 5. – С. 65– 73.].
- 23.** Задихайло Д. В. Корпоративне управління: навч. посіб. [для вищ. навч. закл.] / Д.В. Задихайло, О.Р. Кібенко, Г.В. Назарова ; М-во освіти і науки України. – Х. : Еспада, 2013. – 687 с.
- 24.** Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995 № 108/95-ВР
- 25.** Залюбінська М. Н. Управління персоналом: підруч. для студентів ВНЗ / Л. М. Залюбінська, М. Л. Скорик ; Одес. нац. ун-т ім. І. І. Мечникова, Ін-т математики, економіки та механіки. - Одеса : ОНУ, 2016 .Ч. 1. - 2016. - 250 с.
- 26.** Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы [Текст] : учебник / Е. П. Ильин. – СПб. : Питер, 2002. – 512 с
- 27.** Іванов, М. М. Операційний менеджмент : навч. посіб. / М. М. Іванов, П. В. Комазов. – К. : ЦУЛ, 2012. – 268 с.
- 28.** Іванюженко Р.С, Блинов А.П. Принципи роботи з персоналом на великому підприємстві. – СПб.: Наука, 2006-302с.
- 29.** Кащенко І. В. Удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві / І. В. Кащенко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2014. – № 2. – С. 124-127.
- 30.** Ковальська К.В. Нові підходи до мотивації персоналу в стратегічному управлінні корпораціями / К. В. Ковальська // Формування ринкових відносин в Україні. – 2010. - № 1. – С. 29-33.
- 31.** Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с.].
- 32.** Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1998. — 224 с
- 33.** Комунікативний менеджмент : матеріали круглого столу, Київ, 19 квітня 2010 р. / за ред. С.О.Гуткевич, І.Г.Оніщенко ; М-во культури України, Нац. акад. керів. кадрів культури і мистецтва ; НУХТ. – К. : НАКККІМ, 2010. – 160 с.

– (Сучасний погляд на проблему менеджменту).

**34.** Красноносова О.М. Проблеми матеріального стимулювання персоналу промислових підприємств // Фінанси України. – 2002. – № 10.

**35.** Криворотько І. О. Дослідження зарубіжного досвіду мотивації персоналу для використання в українських умовах / І. О. Криворотько // Держава та регіони. Серія: Економіка і підприємництво. – 2013. – № 2. – С. 151-154

**36.** Кудла Н. Є. Менеджмент туристичного підприємства : навч. посіб. / Н.Є. Кудла. – К.: Знання, 2012. – 343 с.

**37.** Кудла, Н. Є. Менеджмент туристичного підприємства : підручник / Н. Є. Кудла. – К. : Знання, 2012. – 343 с.

**38.** Кучер Л. Р. Розроблення системи мотивування працівників комерційних підприємств / Л. Р. Кучер // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – № 15.2. – С. 256–261.],

**39.** Кушнерик О.В. Зарубіжні моделі мотивації праці персоналу на підприємстві // Вісник університету «Україна». – 2012. – №15. – С. 98–103.

**40.** Ладика І. Тімбілдинг: як створити команду мрії [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://studway.com.ua/timbilding/>.

**41.** Мальська М. П. Економіка туризму : навч. посібник / М.П. Мальська, М.Й. Рутинський, С.В. Білоус, Н.Л. Мандюк. – Київ : Центр учб. л-ри, 2014. – 544 с.

**42.** Медлик, С. Гостиничный бизнес: учеб. / С.Медлик, Х.Инграм. – М.: ЮНИТИ, 2005. – 239 с.

**43.** Михалюк Н. І. Планування діяльності підприємств : навч. посіб. / Н. І. Михалюк. – К. : Ліра-К, 2015. – 620 с

**44.** Мілашенко В. М. Розвиток системи мотивації персоналу підприємства в умовах кризи / В. М. Мілашенко // Вісник Української академії банківської справи. – 2010. – № 1. – С. 149–155.].

**45.** Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 384 с.

**46.** Погорелов М.І. Сучасні проблеми мотивації працівників та шляхи їх

вирішення / М.І. Погорелов, А.Д. Гордієнко // Вісник НТУ «ХПІ». 2013. № 22(995). – С. 105 – 109..

**47.** Прайс лист Майстер Тур [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.megatec.kiev.ua/> - Заголовок з титул. екрану.

**48.** Капранова Л. Г. Вплив мотивації праці на підвищення конкурентоспроможності підприємства. /О. М. Анісімова, Л. Г. Капранова // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: Збірник наукових праць. – Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2011. – Вип. 2. – 288 с.

**49.** Сайт туристичного підприємства Музенідіс Тревел [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://www.mouzenidis.com/uk-ua/greece/article/sync-db-> Заголовок з титул. екрану.

**50.** Сладкевич, В. П. Мотивационный менеджмент: курс лекцій / В. П. Сладкевич.— К.: МАУП, 2011.— 168 с.

**51.** Сучасний онлайн-тімбілдінг [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://blog.eventicious.ru/onlenr-teambuilding/>

**52.** Управление персоналом: Учебник для вузов /Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М: ЮНИТИ, 2002. —560 с

**53.** Черваньов, Д. Менеджмент : терміни, тести, вправи, завдання, навчальні конкретні ситуації (кейси), проблематика курсових, випускних, дисертаційних робіт : підручник / Д. Черваньов.– К.: Київ. ун-т, 2010.– 853 с.]

**54.** Юкіш В.В. Застосування матеріальних і нематеріальних методів мотивації лідерства на різних рівнях управління / В. В. Юкіш // Інноваційна економіка. – 2009. – № 8. – С. 62–66.

**55.** Гурова К. Д. Формування системи мотивації персоналу підприємства в умовах глобалізації / К. Д. Гурова // Бізнесінформ. – 2010. – № 4. – С. 102–10

## ДОДАТКИ

### ДОДАТОК А

#### **Мотивація персоналу як запорука успішної роботи підприємства туризму**

**Ілля Курбацький, Ірина Антоненко**

*Національний університет харчових технологій, Київ, Україна*

**Вступ.** Мотивація є однією із ключових заборук успішної та продуктивної праці на підприємстві. Щоб мотивація почала приносити свої плоди, треба добре знати як побудувати чітку систему винагородження та стимуляції персоналу, на підприємстві, виходячи із досвіду зарубіжних та вітчизняних підприємств.

**Матеріали і методи.** Матеріалом для дослідження стали наукові статті, з питань мотивації на підприємстві. Досліджуються різні методи мотивації на підприємствах туристичної діяльності, зокрема аналізу і синтезу.

**Результати.** Встановлено, що на сьогоднішній день більшість туристичних підприємств України використовують традиційні методи мотивації. Це надбавки, премії, але гроші не є хорошим довгостроковим мотиватором. Людина швидко звикає до нового, вищого рівня плати, тому грошова мотивація є ненасичуваною. Уже скоро цей вид мотивації зможе стати звичним та втратить стимуляційну силу.

Важливо комбінувати мотивацію, у таких випадках доцільно використовувати нематеріальні та матеріальні стимули праці. Якщо розглянути нематеріальну мотивацію, то до неї відносять організацію навчання і підвищення кваліфікації, різні форми публічного визнання, подяки, відзнаки, грамоти та нагороди. А до матеріальної відноситься все що було вище зазначено, а саме: надбавка до заробітної плати, премії, відсотки від продажу.

Ще одним із сучасних методів мотивації, що використовують у розвинутих країнах, мотивація вільним часом. Особливість такого підходу, те що відмінності обумовлені роботою в різний час доби і дні тижня в навантаженні працівників, компенсуються наданням вільного часу, а не надбавками до заробітної плати, як це прийнято в традиційній системі. Ця форма мотивації ще не одержала поширення в вітчизняній практиці, але досвід зарубіжних фірм показує позитивні результати. Використання такої гнучкої форми зайнятості надає можливість працівникам раціонально розподіляти свій робочий та вільний час.

**Висновки.** Для ефективного управління мотивацією необхідно використовувати в управлінні підприємством різні групи методів. Використання винятково матеріальних мотивацій не дозволяє мобілізувати творчу активність персоналу на досягнення цілей організації. Для досягнення максимальної ефективності необхідне застосування нематеріальної мотивації. На даний час, в умовах обмеженості фінансових ресурсів на національних підприємствах, коли досить важко встановити високу заробітну платню, особливу увагу можна зосередити саме на нестандартних методах стимулювання праці, складаючи гнучку систему мотивування для працівників, ефективно поєднуючи стандартні та нестандартні мотиваційні заходи. При застосуванні нематеріальних стимулів необхідно звертати увагу на культурні, ментальні та психологічні особливості працівників для пошуку найефективнішого методу мотивації на конкретному підприємстві.

ДОДАТОК В

Ліцензія на проведення туropolиторської діяльності



Серія АЕ № 272763

## ЛІЦЕНЗІЯ

**ДЕРЖАВНЕ АГЕНТСТВО УКРАЇНИ З ТУРИЗМУ ТА КУРОРТІВ**

Вид господарської діяльності *туropolиторська діяльність*

Найменування юридичної особи **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "МУЗЕНІДІС ТРЕВЕЛ УКРАЇНА"**

Ідентифікаційний код юридичної особи **39173811**

Місцезнаходження юридичної особи **01004, місто Київ, вулиця Червоноармійська, будинок 9/2**

Дата прийняття та номер рішення про видачу ліцензії **30.04.2014 №55**

Строк дії ліцензії **з 30.04.2014 необмежений**

Номер в ліцензійному реєстрі **93/2014**

Перший заступник Голови М.П.  **В.Р. Гордієнко**

Дата видачі ліцензії  **08.04.2014**

## ДОДАТОК С

### Банківська гарантія підприємства “Музенідіс Тревел”

#### Фінансова забезпеченість

Київ, вул. Вел.Васильківська, 9/2

Товариство з обмеженою відповідальністю "МУЗЕНІДІС ТРЕВЕЛ УКРАЇНА"

Скорочене фірмове найменування: ТОВ «МУЗЕНІДІС ТРЕВЕЛ УКРАЇНА»

Вид господарської діяльності: туроператорська діяльність

Ліцензія Державного Агентства України з туризму і курортів від 30.04.2014 р., серія АЕ № 272763

#### Фінансове забезпечення

Спосіб фінансового забезпечення: Банківська Гарантія забезпечення зобов'язань

Розмір фінансового забезпечення: еквівалент 20 000 євро

Договір: 20827/20-Г від 19 жовтня 2020 року

Термін дії фінансового забезпечення: по 21 жовтня 2021 р. включно

Найменування організації, що надала фінансове забезпечення: ПАТ «Банк інвестицій та заощаджень»

Адреса (місце знаходження) організації, що надала фінансове забезпечення: Україна, 04119, м. Київ, вул. Юрія Іллєнка, 83-Д

«Музенідіс Тревел» — вся Греція для Вас!